

Employer branding i Norges Bank og Finansdepartementet

*En studie av to organisasjoners anvendelse av
konseptet*

Viggo Nerland



Masteroppgave OLA 4090
Organisasjon, Ledelse og Arbeid

Institutt for Sosiologi og Samfunnsgeografi ved
Samfunnsvitenskapelig fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

15. MAI 2015

Employer branding i Norges Bank og Finansdepartementet

En studie av to organisasjoners anvendelse av
konseptet

© Viggo Nerland

2015

Employer branding.

<http://www.duo.uio.no>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Sammendrag

Denne masteroppgaven utforsker organisasjonsoppskriften employer branding i to offentlige organisasjoner; Norges Bank og Finansdepartementet. Masteroppgaven kan være interessant fordi den undersøker et konsept som er relativt nytt og voksende. Employer branding synes å ha fått stor innflytelse på både offentlig og privat sektor. Denne studien forsøker å beskrive hvilke virkinger som kan oppstå når to offentlig organisasjoner tar i bruk et konsept, som i all hovedsak er benyttet innenfor privat sektor. Problemstillingen er følgende:

- *Hvilke(n) virkning(er) kan forekomme når man oversetter employer branding i offentlige organisasjoner?*

Formålet med denne avhandlingen er ikke å lage en gyldig kausal forklaring på hvorfor utfordringer oppstår. I stedet er denne masteroppgaven et forsøk på å se etter mønster, fellestrekk og mulige implikasjoner som kan oppstå ved oversetting av employer branding. Jeg har anvendt tre teoretiske rammeverk innen institusjonell organisasjonsteori i denne oppgaven: det modernistiske, sosialkonstruktivistiske og pragmatiske perspektivet. Ved hjelp av dette rammeverket, har jeg funnet at employer branding er en abstrakt oppskrift som ikke enkelt kan oversettes og «installeres» i virksomhetene. Jeg har funnet belegg for å si at employer branding kan anta både en rasjonell og sosialkonstruktivistisk tilnærming. Jeg utledet noen teoretiske forventinger til mine funn. Hovedfunnene er at employer branding ikke enkelt kan oversettes. Virkningene av oppskriften er tvetydige, og det synes å være vanskelig å måle effektene av employer branding. Funnene kan også tyde på at organisasjonene forsøker å fremstå som moderne og unike, men det kan imidlertid se ut som at de blir mer like de andre aktørene i feltet som de imiterer. På bakgrunn av det pragmatiske perspektivet kan det se ut til at begge organisasjonene forsøker å tilpasse employer branding til sin egen organisasjon, og ved hjelp av oversettingsregler (adding og fratrek) tilpasser de oppskriften til deres egen virksomhet. Dette gjør de muligens fordi organisasjonens institusjonelle særtrekk gjør det vanskelig å oversette og «kopiere» oppskriften til sammenlignbare private aktører. Endelig viser studien at oppskriften ikke enkelt lar seg materialisere eller befestes seg i organisasjonsstrukturen. Dermed har det pragmatiske perspektivet vært viktig for å si noe mer konkret om virkningene av oppskriften, siden det trekker veksel på de to andre perspektivene.

Forord

Prosessen med å skrive en masteroppgave har vært langt fra lineær. Det har til tider vært svært krevende, men med god hjelp og støtte har arbeidet kommet til siste endestasjon. Det er med blandede følelser at jeg nå må legge skolebøkene til side.

Jeg vil takke Karoline for støtten underveis i skriveprosessen, og ikke minst en kritisk gjennomgang av min oppgave. Du har vært til uvurderlig hjelp.

Jeg vil også takke Arild Wæraas og Haldor Byrkjeflot for kloke innspill og god hjelp underveis.

Sist, men ikke minst, en spesiell takk til informantene i Norges Bank og Finansdepartementet. Deres åpenhet har vært av avgjørende betydning for utviklingen av denne oppgaven.

Oslo, mai 2015

Viggo Nerland

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	1
1.1	Problemstilling	2
1.2	Oppgavens disposisjon	5
2	Teoretisk bakteppe - Employer branding	6
2.1	Branding – merkevarebygging	6
2.2	Omdømmehåndtering	7
2.3	Definisjon av employer branding	8
2.4	HR – «The war for talents»	10
2.5	New Public Management.....	11
3	Teoretisk rammeverk	12
3.1	Institusjonell teori	12
3.2	Det modernistiske perspektivet	13
3.2.1	Teoretiske forventinger	14
3.3	Det sosialkonstruktivistiske perspektivet	15
3.3.1	Teoretiske forventinger	16
3.4	Det pragmatiske perspektivet	17
3.4.1	Translasjon, oversetting og nettverk	18
3.4.2	Teoretiske forventinger	21
4	Metode	22
4.1	Forskning i egen organisasjon	22
4.2	Vitenskapsteori og metodisk tilnærming	23
4.3	Litteratur og kildekritikk	25
4.4	Forskningsdesign	25
4.5	Utvalg.....	26
4.5.1	Forskningskontekst	27
4.5.2	Utvalg av informanter.....	28
4.6	Undersøkelsesopplegg	29
4.6.1	Intervju som datakilde	29
4.6.2	Dokumentanalyse som datakilde.....	31
4.7	Analyse av data	32
4.8	Reliabilitet og validitet	33
4.9	Etikk.....	35
5	Presentasjon av empiri og diskusjon	36
5.1	Employer branding - et «universalmiddel»?.....	37
5.2	Employer branding som symbol- fordi «alle andre» gjør det?	42
5.3	Employer branding – en dobbel logikk?	50
6	Konklusjon	60
7	Refleksjoner og videre forskning	62
	Litteraturliste.....	64
	Internettkilder	70
	Oversikt over appendiks	72

Appendiks A.....	73
Appendiks B.....	74
Appendiks C	78
Appendiks D.....	82
Appendiks E	83
Appendiks F	84

1 Innledning

I det globaliserte kunnskapssamfunnet har evnen til å endre seg blitt stadig viktigere. Den moderne økonomien kan sies å være under press, og en krise i en del av verden kan spre seg raskt til andre deler av verden. Økende kompleksitet, usikkerhet og tvetydighet har gjort at organisasjoner stadig føler at de må følge med på hva som rører seg i omgivelsene.

Temporære løsninger og forventinger om fleksibilitet, kreativitet og nyskapning har ført til krav om både økt kunnskap og teknologiutvikling. Mange hevder derfor at vi befinner oss i et nytt organisasjonssparadigme som blir kalt postmoderne organisasjonsformer. Når man anvender det postmoderne begrepet er det i hovedsak for å predikere at en ny epoke er i anmarsj for både samfunn og organisasjonsliv (du Gay, 2000, s. 35-37). Konsekvensene av disse endringene har rettet oppmerksomheten mot kunnskapsdeling og sirkulering av såkalte beste praksiser, også kjent som «best-practice». Dette kan sies å være spesielt utbredt ettersom man ofte har korte tidsfrister på både leveranser og tjenester. Kravet om å spare penger, og å oppnå effektivitet i organisasjoner, fører til en søken etter nye oppskrifter og løsninger i den hensikt å forbedre organisasjonen. Arbeidsprosesser er ofte basert på handling der man kontinuerlig skal oppnå verdi for kunden eller brukeren. Dette gjelder så vel private som offentlige organisasjoner (Styhre, 2011, s. 1-6). Røvik (2007, s. 184) mener derfor at organisasjoner har utviklet en ”forandringskultur”.

Det skjer ikke bare endringer i organisasjonsliv, men også i livsform. Et økende utdanningsnivå gir flere kunnskapsrike og kravstore arbeidstakere. I følge Giddens (1997, s. 85) er ikke arbeidsplassen i dag bare et sted som bringer inntekt - arbeidsplassen er også den viktigste arena for selvrealisering, identitet og mening. Arbeidstakere kan sies å være mer illojale enn tidligere, og søker stadig arbeidsplasser som gir flere muligheter til personlig utvikling (ibid.). Dette stiller organisasjoner ovenfor nye krav til å utforme og kommunisere sin særegenhet og identitet til potensielle arbeidstakere. Hvordan organisasjonen velger å fremstå kan derfor sies å være viktigere enn noen gang. I kampen om de «beste hodene» har merkevarebygging av organisasjonen blitt et betydningsfullt virkemiddel for ledelsen.

Omdømme og merkevarebygging er innflytelsesrike begreper i både offentlig og privat sektor. Det forventes av organisasjoner at de utvikler sin egen identitet, og at man strategisk jobber med organisasjonens ekspressive aspekt, slik at samfunnet får en positiv oppfatning av dem. Konseptet employer branding finnes i skjæringsfeltet mellom merkevarebygging, identitet og omdømme (Frandsen & Kjærgaard, 2014, s. 646). Med denne typen

merkevarebygging forsøker organisasjoner å skape en slags gjenkjennelig identitet og et positivt omdømme som differensierer dem fra andre konkurrerende bedrifter. Konseptet har fått betydelig oppmerksomhet, og det er et fenomen som står for utveksling av ideer mellom organisasjoner og deres miljø (Hagen, 2008, s. 30). Flere konsulentselskaper tilbyr tjenester innenfor dette området. Ikke sjelden avholdes konferanser, kurs, work-shops og lignende med temaet employer branding.

Brønn (2011) sier at offentlig sektor bør vise seg frem som en attraktiv arbeidsgiver i konkurransen med det private næringsliv, og hun føyer seg dermed inn i rekken av forskere som hevder at offentlig sektor må profesjonaliseres og legge vekt på et ”eksellent” omdømme. I følge Røvik (2007, s. 71) er det forskningsmessig belegg for å hevde at omdømme og brandingoppskrifter er en «idé på reise» som sakte materialiserer seg også i offentlig sektor. Dette er noe som også fremheves av Sahlin og Wedlin (2008, s. 220) «... *research has, over time, clearly shown the consequential effects of such adopted ideas on formal structures as well as on day-to-day organizational practices.*» De sier at oppskrifter ikke bare er seremonielt adopterte, men at de også fører til organisatoriske og institusjonelle endringer. Nesheim (2007) skriver at Kommunenes Sentralforbund i den senere tid jobber med nye arbeidsgiverstrategier for at kommunene skal «*framståsom*» attraktive arbeidsgivere for å tiltrekke seg kompetent arbeidskraft. Nesheim knytter employer branding direkte til disse strategiene. Røvik (2007, s. 19) mener at kunnskapsgrunnlaget om virkningene av en oppskrift, og hva som skjer med en organisasjon etter at de formelt har adoptert den, er foreløpig spinkelt. Denne oppgaven er på ingen måte noe revolusjonerende bidrag som gir svar på komplekse årsakssammenhenger - til det er datagrunnlaget for lite, men den kan likevel være nyttig for andre. Den kan være spesielt interessant fordi det foreligger svært lite akademisk forskning på konseptet employer branding i offentlig sektor. Min masteroppgave vil derfor forhåpentligvis være et empirisk bidrag til det voksende studiefeltet av employer branding.

1.1 Problemstilling

Følgende problemstilling vil bli belyst i denne oppgaven:

- *Hvilke(n) virkning(er) kan forekomme når man oversetter employer branding i offentlige organisasjoner?*

I løpet av mine studieår har temaet organisasjonsoppskrifter vært av interesse for meg, og noe overraskende har nettopp oppskrifter fått stor slagside i både offentlig og privat sektor de siste årene. Denne studien vil se på hva som skjer når en organisasjonsoppskrift som employer branding oversettes i offentlig sektor. Med oversettes tenker jeg da på en overføring fra en kontekst til en annen. Målet med denne oppgaven er å kaste lys over mulige virkninger av å oversette oppskriften employer branding. Jeg vil forsøke å beskrive et voksende felt med mange ulike aktører som sprer ideer om employer branding som konsept. Oppgaven vil gi et lite innblikk i noen av disse aktørene, og forsøke å iaktta de fra et akademisk ståsted. Oppgaven er kanskje derfor av interesse for både offentlig ansatte, og andre som ønsker kunnskap om et konsept som er lite belyst fra andre vinkler enn den praktiker-orienterte forskningen (management).

På grunn av oppgavens omfang har jeg sett meg nødt til å begrense antall teoretiske perspektiver min problemstilling blir belyst av. Min problemstilling vil bli besvart med utgangspunkt i et organisasjonsteoretisk rammeverk. Jeg vil benytte meg av tre teoretiske perspektiver innen institusjonell teori; det modernistiske, sosialkonstruktivistiske og pragmatiske perspektivet, fordi jeg tror at disse organisasjonenes handlinger ikke kan forklares ut i fra kun ett teoretisk perspektiv. Perspektivene er ment for å belyse nye dimensjoner i beskrivelsen av hva som kan oppstå når man implementerer employer branding i offentlige organisasjoner. Jeg har valgt å anvende de tre perspektivene fordi konseptet employer branding synes å inneholde elementer av både det modernistiske, sosialkonstruktivistiske og pragmatiske perspektivet. *Oversetting* er et begrep som i utgangspunktet er underordnet det sistnevnte perspektivet, men jeg har likevel valgt å bruke det som et generelt og overordnet begrep i problemstillingen, fordi jeg er av den oppfatning at begrepets innhold er godt egnet for å kaste lys over eventuelle virkninger som kan oppstå ved å implementere employer branding.

Jeg vil i oppgaven tillegge det pragmatiske perspektivet mer vekt, sammenlignet med de to andre perspektivene. Grunnen til dette er at det pragmatiske perspektivet tar for seg flere momenter tilknyttet virkninger ved overføringer av oppskrifter mellom ulike kontekster. Imidlertid er det en svakhet med dette perspektivet at det fokuserer for lite på organisasjonsaktører, og for mye på oversetting og translasjoner (Larsen, 2008, s. 107). Det er derfor viktig å understreke at det er flere fruktbare teorier som kunne vært nyttet i denne oppgaven. Blant annet kunnskapsoverføringstradisjonen som ofte er nyttet innen pedagogikk,

herunder teorier om «kunnskapens maskineri» og hvordan kunnskap sirkuleres, distribueres og valideres, samt hvordan man overfører ideer og kunnskap på tvers av fagområder (se f.eks. Knorr Cetina, 1999; Orlikowski, 2002; Carlile, 2002). Et maktperspektiv kunne muligens fange en mer aktørorientert tilnærming til hvilke virkninger som kan forekomme ved overføring av konsepter. Likeså kunne klassisk institusjonalisme gi forklaringskraft om hvorfor organisasjoner motsetter seg nye endringer. Internasjonal forskning har dessuten fokusert på at organisasjoner kan ha ulike organisasjonsidentiteter, og at disse kan være gjeldende på samme tid (Albert & Whetten, 1985; Pratt & Foreman, 2000). I min oppgave vil ikke dette tillegges noe spesiell vekt, men det vil likevel bli berørt underveis i analysen.

Den empiriske analysen vil bli presentert og drøftet med utgangspunkt i noen forventinger jeg har utledet fra de teoretiske perspektivene. Fra det modernistiske perspektivet forventet jeg blant annet at ledelsen hadde klare mål for bruken av employer branding, og at de målte effektene av sine aktiviteter. Mine funn kan imidlertid tyde på noe annet. Fra det sosialkonstruktivistiske perspektivet forventet jeg at de målbare resultatene av implementeringen av employer branding ikke var det viktigste for organisasjonene, men heller at de symbolske effektene en slik implementering medfører, ble sett på som en gevinst i seg selv. I min forskning kom jeg imidlertid frem til paradoksale funn i tilknytning til denne forventningen. Med utgangspunkt i den pragmatiske fortolkningsrammen forventet jeg at virkningene var preget av en dobbel logikk – dvs. at både rasjonelle og symbolske virkninger kunne komme til syne i organisasjonene. Mine funn tyder på at organisasjonene tilpasset oppskriften til egen organisasjon, på grunn av visse utfordringer offentlige organisasjoner møter i implementeringen av slike oppskrifter. Alle mine forventinger vil bli ytterligere presentert i ”teoretisk rammeverk” (kapittel 3), og disse danner et grunnlag for den videre analysen.

Jeg har valgt å studere to viktige samfunnsinstitusjoner som har valgt å implementere employer branding – henholdsvis Norges Bank og Finansdepartementet. Disse kan sies å være nokså like, da de begge opererer innenfor tilsvarende kontekster. Finansdepartementet har det overordnede ansvaret for utarbeidelse av nasjonalbudsjettet og statsbudsjettet i Norge. Norges Bank har imidlertid en selvstendig stilling underordnet Finansdepartementet, da sentralbanken er et frittstående rettssubjekt, fristilt fra politisk innflytelse i den daglige driften. Felles for begge institusjonene er at de har reell innflytelse på befolkningen i Norge, både i privatøkonomisk og samfunnsøkonomisk betydning. De er heller ikke underlagt

markedsmessige betingelser, som aktører i det private næringsliv er (Regjeringen, 2015). Jeg vil gi en mer utfyllende beskrivelse av Finansdepartementet og Norges Bank, under min presentasjon av caseenheter i metodekapittelet.

Det er viktig å presisere at jeg i løpet av dette forskningsprosjektet har hatt en deltidsjobb (40 %) i Norges Banks HR-enhet, og jeg vil også i metodekapittelet redegjøre for hvilke eventuelle begrensninger dette har hatt for min studie. Jeg vil poengtere at jeg gjennom hele studiens forløp har hatt en bevisst oppmerksomhet på å holde mitt engasjement i Norges Bank og forskningsarbeidet tilknyttet denne oppgaven adskilt. Denne masteroppgaven forsøker på ingen måte å diskreditere de ulike organisasjonene eller informantenes utsagn. Den er heller ment for å beskrive det generelle aspektet ved fenomenet employer branding. Sitater fra informantene vil utheves med kursiv.

1.2 Oppgavens disposisjon

I *kapittel 2* vil jeg redegjøre for begrepet employer branding. Jeg vil også redegjøre for hvordan merkevarebygging og omdømmehåndtering henger sammen med employer branding. Deretter forsøker jeg å sette konseptet inn i en kontekst. Jeg vil først beskrive endringer i HR-faget og hvordan kampen om de «beste hodene» har lagt føringer for hvordan organisasjoner nå velger å arbeide med rekruttering. Endringer i offentlig sektor vil også bli beskrevet. Her trekkes New Public Management-reformene frem som et mulig bakteppe for innføringen av nye organisasjonskonsepter i offentlig sektor.

I *kapittel 3* blir det teoretiske rammeverket for studien beskrevet. Kapittelet vil ta for seg det modernistiske, sosialkonstruktivistiske og pragmatiske perspektivet. Jeg vil som nevnt tillegge det pragmatiske perspektivet noe mer plass, siden det tar for seg hvordan oversetting og translasjon skjer i organisasjoner, samt hvilke aktører som står for denne oversettingen. Det metodiske grunnlaget for studien blir diskutert i *kapittel 4*. Her vil jeg rette oppmerksomhet mot mitt metodologiske ståsted, forskningsopplegg, analyse og etiske betraktninger. I *kapittel 5* presenterer jeg og diskuterer de empiriske funnene som jeg har kommet frem til i denne studien, mens jeg i *kapittel 6* konkluderer med utgangspunkt i studiens problemstilling. Refleksjoner rundt teoretiske og empiriske implikasjoner, og anbefalt videre forskning, blir omtalt i *kapittel 7*.

2 Teoretisk bakteppe - Employer branding

Merkevarebygging av arbeidsgivere er et fenomen som er lite belyst innenfor sosiologien og organisasjonsteorien. Dette kan begrunnes i at employer branding er et relativt nytt fenomen. Til tross for liten fartstid kan det se ut som at nær sagt alle virksomheter i en eller annen form har fått øynene opp for, og tatt i bruk, dette konseptet. I dag tas det nærmest for gitt at alle virksomheter bør jobbe med employer branding både i privat og offentlig sektor. Litteraturen om fenomenet er fragmentert og det er ikke enkelt å navigere seg frem. Imidlertid har det i senere tid dukket opp flere forskningsartikler som omtaler fenomenet. Det har også blitt skrevet noen masteroppgaver om employer branding ved Universitetet i Oslo. Funnene i disse oppgavene kan tyde på at det finnes et organisasjonsfelt innen employer branding i Norge, og at disse er preget av likhet hva gjelder arbeidsmetodikk og hvilke aktører som sprer konseptet (Granaas, 2014; Bobrowicz, 2014). Videre vises det til at feltet i liten grad er profesjonalisert og at det modernistiske, sosialkonstruktivistiske og pragmatiske perspektivet er gode analytiske verktøy, som synes å fange opp flere dimensjoner rundt konseptet employer branding. Den akademiske forskningen (internasjonalt og nasjonalt) som beskjeftiger seg med employer branding har ofte kategorier som overlapper hverandre. Dette gjelder spesielt innenfor temaer som omdømmehåndtering (reputation management) og merkevarebygging (branding). Jeg vil derfor forsøke å klargjøre de ulike sidene av ”branding” før jeg gir en mer utfyllende redegjørelse av begrepet employer branding.

2.1 Branding – merkevarebygging

Når man skal operasjonalisere begrepet employer branding er det nærliggende å starte med begrepet ”branding”. Branding er definert av kjente markedsføringspraktikere som for eksempel Philip Kotler (1984). Han definerer branding slik: *”A brand is a name, term, sign, symbol or design, or a combination of them, which is intended to identify the goods or services of one seller or group of sellers, and to differentiate them from those competitors.”* (sitert i Røvik, 2007, s. 198). Branding handler altså om varer og tjenester som en selger kan tilby sine kunder, og hvordan selgeren skal differensiere varen fra andre konkurrenter. Hva som blir gjenstand for merkevarebygging eller dens objekt kan være så mangt. Eksempelvis kan det være enkeltpersoner, status eller rykte. Det er ikke ukjent at for eksempel konsulentselskaper bygger opp selskapets merkevarestatus ved hjelp av anerkjente fagpersoner, gründere eller guruer (Røvik, s. 199). Historisk sett har merkevarebygging vært

rettet mot produktbranding. Altså forbruksartikler som matvarer, klær og lignende. Den senere tid har imidlertid organisasjonsbranding (corporate branding) fått en større oppmerksomhet. Organisasjonsbranding kjennetegnes av at fokuset ofte flyttes fra produktet til organisasjonen selv. Dette betyr også et skifte fra det konkrete (fysisk produkt) til det abstrakte (identitet og verdier) (ibid., s. 199). Merkevarerbygging av organisasjoner handler derfor om å kommunisere kjerneverdier om virksomhetens unike identitet til alle i omgivelsene (Kvåle & Wæraas, 2006, s. 119). Merkevarens eksistensgrunnlag er gjerne begrunnet i positive effekter og konkurransemessige fortrinn, og er derfor sterkt økonomisk og rasjonelt. Et sterkt merkenavn kan øke virksomhetens troverdighet og styrke dens omdømme. Omdømme kan sies å være et av «samtidens gjennomtrengende fenomen» (Røvik, 2007, s. 200). Fenomenet gjenspeiles ikke bare i managementlitteraturen og i privat sektor, men vi finner en økende popularitet innenfor både akademia og offentlig sektor generelt for dette området.

2.2 Omdømmehåndtering

I følge Kornberger (2010, s. 105) har opptattheten av omdømme en sammenheng med nyliberalismens økte innflytelse på det moderne samfunnet. Han hevder at merkevarer er blitt et ”organiserende prinsipp” og en forutsetning for demokrati-idealet om valgfrihet og åpenhet i offentlige tjenester (ibid., s. 105-106). Mats Alvesson (2004, s. 167) peker på ytterligere tre drivkrefter for hvorfor omdømme har blitt så populært. For det første mener han at vi nå ser konturen av mindre ”faste identiteter”. En persons identitet ses på som i stadig forandring og kollektive identiteter knyttet til arbeidsfellesskap, lokalsamfunn og familie er i oppløsning. Personer identifiserer seg stadig mer med selve organisasjonen og en persons image og identitet knytter seg derfor til organisasjonen (Wæraas, Byrkjeflot & Angell, 2011, s. 23). For det andre har tjenesteyting og kulturelt konsum blitt en stadig viktigere aktivitet i økonomien i det moderne samfunnet. Det gjør at organisasjonens kjerne ikke lengre bare knyttes til vareproduksjon og teknologi. Den siste begrunnelsen er medienes økte innflytelse. Et større fokus på hva som kan øke ”nyhetsverdi” for mediene har ført til at oppmerksomhetssøkende institusjoner og personer er blitt mer synlige (Alvesson, 2004, s. 171). Eksempelvis var Aftenpostens overskrift i 2012 at bedriften Stormberg danket ut både Apple og Ikea som den bedriften med best omdømme i Norge (Michalsen, 2012, s. 2). Brønn og Ihlen (2009, s. 15) skiller mellom det å bygge et omdømme (omdømmebygging) og det å styre et omdømme (reputation management). Den sistnevnte refererer til at organisasjoner ikke kan kontrollere

og manipulere sitt omdømme direkte, men de kan påvirke deres uttrykk for holdninger, verdier og oppførsel. Hatch og Schultz (2009, s. 118) illustrerer dette i sin studie av oljeselskapet BP som startet med å merke seg selv som et ”grønt” oljeselskap på tidlig 2000-tallet. Dette ble imidlertid av omgivelsene ansett som inkonsistent og avvikende fra virkeligheten, da de i realiteten ikke var særlig miljøvennlig. Dette kom spesielt til uttrykk etter Deepwater Horizon-eksplosjonen i 2010 hvor på en oljerigg sank og skapte store miljøutslipp.

Wæraas, Byrkjeflot og Angell (2011, s. 61) viser i boken *Substans og framturen - omdømmehåndtering i offentlig sektor* at det også er en økende tendens til at offentlig sektor jobber med strategisk kommunikasjon og omdømmehåndtering. De hevder det er et økende fokus på omdømmeoppskrifter fra konsulentbransjen som forteller institusjoner hvordan man ”bør” jobbe med omdømmet og hvilke tiltak som må iverksettes for å styrke dette. Et problem som oppstilles er kravet om å formidle et klart og entydig budskap. Imidlertid er det ofte motstridende hensyn og tvetydige budskap som er realiteten for offentlig sektor. Politiske organisasjoners kompleksitet kjennetegnet av kompromisser og interessekonflikter som kan gjøre det vanskelig å imøtekomme kravet om synlighet, transparens og å være unik (ibid.)

2.3 Definisjon av employer branding

Employer branding er et begrep med mange fasetter, og det finnes en rekke definisjoner av konseptet, spesielt innenfor praktikerlitteraturen. Jeg har til nå fokusert på overgangen fra produktbranding til corporate branding. Litteraturen har imidlertid den senere tid dreiet til også å omfatte employer branding. Frandsen og Kjærgaard (2014, s. 646) peker på et skifte fra et eksternt strategisk fokus til et mer integrert og internt fokus på de ansatte. Denne branding strategien omtales som employer branding og viser hvordan begreper fra markedsføring og merkevareledelse av produkter og organisasjoner er overført til personalledelse (HR) og rekruttering (ibid.). Dette kan henge sammen med modernitetens oppmerksomhet mot selskapets økonomiske suksess og kompetanse blant sine kunnskapsarbeidere¹ (Backhaus & Tikoo, 2004, s 502). Markedet for konseptet employer

¹ Begrepet ”kunnskapsarbeider” er et omdiskutert begrep og det finnes en rekke definisjoner. Jeg nøyer meg med Newells (2009) definisjon av kunnskapsarbeid, selv om også denne definisjonen kan sies å være for snever: Kunnskapsarbeid er organisatoriske aktiviteter og yrker som er karakterisert ved at de vektlegger teoretisk kunnskap, kreativitet og bruk av analytiske og sosiale evner (Newell, Robertson, Scarbrough & Swan, 2009, s. 25).

branding er både eksisterende ansatte i organisasjonen og potensielle ansatte. Employer branding handler om å posisjonere seg direkte ut mot disse kandidatene (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 500). Backhaus og Tikoo (ibid., s. 502) gir følgende definisjonen av employer branding: ”...*the process of building an identifiable and unique employer identity, and the employer brand as a concept of the firm that differentiates it from its competitors.*” I likhet med Kotlers definisjon av branding, handler også employer branding om å differensiere seg fra andre virksomheter. Konseptet employer branding krysser flere fagområder mellom blant annet HR, markedsføring, strategi & ledelse og kommunikasjon. Dette kan ha å gjøre med at omdømme synes å ha innflytelse på om virksomheten er en tiltrekkende arbeidsplass for arbeidssøkere eller ikke. Det er derfor i alle avdelingers interesser å jobbe med konseptet (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 505-506). I følge Backhaus og Tikoo (ibid., s. 505-508) vil virksomhetens image vekke søkerens personlige verdier, og jo mer de deler de samme verdiene, jo mer attraktiv vil virksomheten være. Organisasjonen vil derfor tiltrekke seg de ”riktige” kandidatene som igjen vil tilføre verdi for virksomheten. Arbeidssøkere som kan identifisere seg med det bildet virksomheten gir, kan tenkes å ville søke på en stilling.

I managementlitteraturen om employer branding vises det derfor til hvor avgjørende det er at virksomhetens bilde er konsistent med virksomhetens merkevare og produkt. Litteraturen anbefaler derfor å lage en employer branding-strategi og et ”employer value proposition” (EVP). Uttrykket EVP handler om hvilke assosiasjoner som kan knyttes til organisasjonen, hva organisasjonen kan tilby de ansatte, og hva arbeidsgiveren ønsker av sine ansatte (Barrow & Mosley, 2005, s. 127). Hvis det ikke er samsvar mellom formidlet organisasjonsidentitet og realiteten kan organisasjonen komme til skade og miste sin troverdighet. Derfor må det i følge Barrow og Mosley (2005, s. 125) implementeres en strategi i ledelsesprosessen, som gjør at employer branding er i samsvar med det organisasjonen formidler til samfunnet for øvrig. Det er følgelig avgjørende at man fokuserer på både arbeidsgiverattraktivitet for potensielle kandidater (eksternt) og nåværende ansatte (internt). Vi ser derfor at organisasjoner ofte bruker egne ansatte når de skal formidle sine unike egenskaper til omgivelsene. Gjennom organisasjonsvideoer, artikler eller kampanjer kan organisasjonen bygge strategiske fortellinger (storytelling) som et redskap for å nå bestemte mål (potensielle kandidater). Slike strategiske fortellinger skiller seg imidlertid fra ”naturlige” fortellinger. Mens naturlige fortellinger oppstår spontant, ofte som en respons på en aktivitet eller dagsaktuelle hendelser, er strategiske fortellinger *konstruerte*. De er gjerne

konstruerte av ledelsen som bruker det som et verktøy eller et virkemiddel for å fremstille organisasjonen på en best mulig måte (Røvik, 2007, s. 203).

2.4 HR – «The war for talents»

Vi ser i dag en tilspisset situasjon hva gjelder rekruttering av arbeidstakere. Teknologiske og kompetansemessige endringer i samfunnet har ført til flere kunnskapsintensive virksomheter, hvor nettopp kunnskap anses som den viktigste kompetansen. Overgangen fra industrisamfunnet til informasjonssamfunnet har skapt begrep som «kunnskapsarbeidere». Det snakkes derfor om ”gullsnipper” (”gold collar workers”) som spør seg hva jobben kan tilby av lønn, mening og frynsegoder (Styhre, 2011, s. 5). Vi leser i avisene stadig om ”The War for Talents” og ”kampen om de beste hodene”. Termen ”The War for Talents” ble offisielt introdusert av det amerikanske konsultentselskapet McKinsey & Company i 1998. Deres data pekte på at organisasjoner i større grad må kjempe for å få tak i de sjeldne og kostbare talentene (Beechler & Woodward, 2009, s. 274). McKinsey & Company som også er et prestisjefyllt og raskt voksende konsultentselskap her i Norge, kan sies å ha stor påvirkning på trender innen HR og branding i norsk ledelse (Røvik, 2007, s. 159). Flere og flere innen offentlig og privat sektor anvender derfor employer branding i sin HR-avdeling.

Røvik (2007, s. 153) ser dette i sammenheng med utviklingen innen HR-feltet som har beveget seg fra ”myk” til ”hard” HR. Trenden viser hvordan HR har gått fra å være et redskap for de ansatte til å være et styringsredskap for ledelsen. Mange organisasjoner har organisert seg slik at de mer tradisjonelle administrative funksjonene, nå er skilt fra mer strategiske HR funksjoner. Denne utviklingen er gjerne begrunnet i at menneskelige ressurser er å anse som den viktigste strategiske ressursen for å nå virksomhetens mål. Tilføringen av bokstaven ”M” i Human Resource (Management) illustrerer dette (ibid). Haldor Byrkjeflot (1997) viser i boken *Fra styring til ledelse* at opptattheten av management kan henge sammen med økt internasjonalisering av næringslivet og en endring fra lojale til illojale kunder (Røvik, 2007, s. 145). Byrkjeflot (2008, s. 4) hevder at idealet for offentlig ledelse kan oppfattes som motesvingninger eller bølgebevegelser. Denne bølgebevegelsen har også blitt påpekt av Barley og Kunda (1992, s. 364), som i sitt rammeverk viser at diskurser omkring ledelse har alternert mellom normative og rasjonelle bølger. De peker blant annet på den økende andelen av ”gold collar workers” på 1980-tallet, som førte til at ledelsen fikk et større fokus på normativ kontroll og organisasjonskultur. Imidlertid kan det se ut som det

igjen har skiftet fra ledelse til styring. Røvik (2007, s. 146) viser til avtakende satsing på ledelse, men et økt fokus på styring gjennom ideer, konsepter og andre grep for å tilføre verdi for virksomheten. I følge Byrkjeflot (2008, s. 11) har flere forskere pekt på at offentlig sektor har fulgt anbefalinger fra konsulenter og implementert oppskrifter og konsepter for å dyrke frem sin unike identitet og verdier. Ideen om at offentlig sektor skal nytte de samme prinsippene som privat sektor har vært sentralt i New Public Management – reformene. Dette er tema for det neste avsnittet.

2.5 New Public Management

Innenfor det offentlige brukes ofte betegnelsen New Public Management for å beskrive reformbølger som ”skylte” inn over store deler av offentlige sektor i mange land på 1980-tallet. Denne reformbevegelsen nedtoner forskjellen mellom privat og offentlig sektor. Kritikken av offentlig sektor for å være ineffektiv, byråkratisk og umoderne henger nøye sammen med nyliberale ideer om nedbygging av hierarkier og effektivisering og fornying av offentlig sektor. Denne fristillingen (skille politikk og administrasjon) har vært en internasjonal prosess og har i den norske staten vært særlig synlig fra tidlig 1980-årene og frem til i dag (Grønlie & Selle, 1998, s. 9-11). Grønlie og Selle (1998, s. 10) hevder denne fristillingen kan oppfattes og framstilles som et universalmiddel for en ny, dynamisk, vellykket og populær stat. Kjennetegn ved New Public Management er et ønske om bedre kostnadseffektivitet, ledelse og brukerorientering. Debatten om New Public Management har vært omfattende, og i de nordiske landene har diskusjonen om allmenngyldige ledelsesprinsipper og moderniseringsoppskrifter vært sentral (Øgård, 2005, s. 31). Slike oppskrifter og ledelsesfilosofier hevdes å utgå fra en sammenhengende administrativ ideologi innen managerialisme. Kjernen er stor tro på profesjonell ledelse, frihetsgrader til å ta avgjørelser og overgang til mer bruk av indirekte styringsverktøy for å oppnå bedre resultater (Christensen, Lærgreid, Rosness & Røvik, 2009, s. 80).

Innen organisasjonsteorien har mange pekt på utfordringer som kan oppstå når moderniseringsoppskrifter hentet fra det private næringsliv overføres til offentlig sektor. Særlig har offentlige institusjoners institusjonelle trekk blitt fremhevet som spesielt utfordrende. Til tross for at det offentlige har blitt eksponert for mer konkurranse den senere tid, har mange hevdet at offentlige organisasjoner fungerer på andre premisser enn det private næringsliv. Spesielt er helse- & sosialtjenester og skole blitt diskutert som tjenesteområder

med store utfordringer knyttet til sin kompleksitet og demokratiske hensyn (Øgård, 2005, s. 32-33).

3 Teoretisk rammeverk

3.1 Institusjonell teori

Under innledningen antydet jeg at jeg kom til å bruke tre teoretiske perspektiver for å besvare problemstillingen; det modernistiske, sosialkonstruktivistiske og pragmatiske perspektivet. Disse perspektivene er utledet av en rekke teorier og innsikter fra institusjonelle forskningstradisjoner. Det blir ofte gjort et analytisk skille innenfor to ”skoler” av institusjonell teori. Den klassiske og nyinstitusjonelle retningen. Klassisk institusjonell teori har røtter langt tilbake til fagfelt som sosiologi, økonomi og statsvitenskap. Parson (1956) var en av de første som tok for seg innsikter om at organisasjoner ikke bare kan ses på som effektivitetsorienterte, men også at de søker legitimitet fra omgivelsene (Røvik, 2007, s. 26).

Videre er Selznicks *Leadership in Administration* fra 1957 et sentralt bidrag som kan sies å være like aktuelt i dag som for 60 år siden. Dette fordi Selznick har et skarpt blikk for formelle organisasjoners utfordringer med ledelseskonsepter, effektivitet og lønnsomhet. Han retter en spesiell oppmerksomhet mot hvordan verdier og normer kan virke begrensende for altomfattende instrumentelle modeller i organisasjoner. Den nyinstitusjonelle tradisjonen i organisasjonsteorien er en videreutvikling av den klassiske. Selv om den nyinstitusjonelle teorien også er skeptisk til et rasjonalistisk syn på organisering, er den også på mange måter ulik den klassiske institusjonalismen. Blant annet hevdes det at den tidligere institusjonelle teorien ikke tar nok hensyn til forandring. Altså hvordan organisasjoner påvirker sine omgivelser, og hvordan organisasjonsfeltet² påvirker hverandre slik at de blir mer like (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2012, s. 278). Skillet mellom eldre institusjonalisme og nyinstitusjonalisme omhandler veldig forenklet: et spørsmål om institusjonaliserte organisasjoner eller institusjonaliserte omgivelser (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2012, s. 295). En siste tradisjon er den skandinaviske neoinstitusjonalismen. Skandinavisk neoinstitusjonell tradisjon brukes gjerne som en fellesbetegnelse for en rekke arbeid av skandinaviske organisasjonsforskere fra midten av 1980-tallet og frem til i dag.

² Et organisasjonsfelt defineres av DiMaggio og Powell (1983, s. 147) som: «*Those organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services and products.*»

I følge Byrkjeflot (2008, s. 27) er den skandinaviske tradisjonen spesielt utbredt i Sverige, siden Norge og Danmark i større grad enn Sverige har statsvitere som beskjeftiger seg med ledelse og organisasjonsteori i offentlig sektor. De svenske bidragene er i følge Byrkjeflot (ibid., s. 23) lite opptatt av om det finnes vesentlige forskjeller i ledelse av privat og offentlig sektor. Det legges ofte mer vekt på tankemønstre og modeller enn på eiendomsforhold og institusjonell tilknytning. Skandinavisk neoinstitusjonalisme forfølger nyinstitusjonelle tanker, men behandler endring på en annen måte. Tradisjonen retter i mye større grad enn eldre institusjonalisme, oppmerksomheten mot ideenes mottaksside. Denne retningen hevder at både stabilitet og forandring eksisterer samtidig, som en organisatorisk norm, og at translasjoner, trender og identitetsendringer kan være viktige faktorer for endringer i organisasjoner (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2012, s. 295). I Norge er spesielt arbeidet til Kjell Arne Røvik sentralt innenfor den skandinaviske tradisjonen, og jeg vil i denne oppgaven rette en spesiell oppmerksomhet mot hans forskning om hvordan managementtrender kan påvirke organisasjoner. Røviks arbeid føyer seg inn i en rekke av publikasjoner innen skandinavisk neoinstitusjonell tradisjon. Blant annet er Barbara Czarniawska, Bernward Joerges, Guje Sevón, March og Olsen og Nils Brunsson hyppig refererte forfattere som jeg vil fokusere på. Jeg vil komme nærmere inn på disse i redegjørelsen av de ulike teoretiske perspektivene.

3.2 Det modernistiske perspektivet

Det modernistiske perspektivet er et viktig paradigme innen organisasjonsteorien³. Det blir ofte vekslet mellom tre betegnelser for dette perspektivet i norsk litteratur; det rasjonelle perspektivet, det instrumentelle perspektivet og verktøyperspektivet. Felles for de alle er at det er en grunnleggende antakelse om at organisasjoner er et middel for å nå bestemte mål eller løse et problem. Organisasjoner blir slik sett betraktet som et instrument som enkelt kan nedlegges når et mer effektivt redskap gjør seg gjeldende. I det modernistiske perspektivet utvikles organisasjonsoppskrifter av forskjellige kunnskapsaktører innenfor ulike organisasjonsfelt. Slike aktører kan for eksempel være ledere, konsulentselskaper, eller forskere. I følge Røvik (2007, s. 49) antas disse aktørene å dele to viktige kjennetegn. For det første har de full oversikt over ulike virkemidler (oppskrifter) for effektiv ledelse og utforming i moderne virksomheter. For det andre har disse aktørene erfaringsbasert kunnskap

³ Perspektivet er utledet fra mange ulike retninger. Max Webers byråkratiteori, Frederick Taylors "scientific management", Henry Fayols "administrative management" og "rational choice theory" for å nevne noen (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2012, s. 37).

om hvordan disse oppskriftene fungerer, og hvordan de enkelt kan overføres til andre organisasjoner.

Ut i fra denne fortolkningsrammen velger man derfor oppskrifter som kan dokumentere effekter for organisatorisk ytelse og konkurransemessige fortrinn. Seleksjon av oppskrifter skjer basert på rasjonelle valg mellom de beste praksisene, ofte omtalt som "best-practice". I best-practice litteraturen tas det utgangspunkt i at gode resultater og løsninger kommer av rasjonelle sammenligningsteknikker ("benchmarking") (ibid, s. 50). Benchmarking innebærer at organisasjoner bruker andre prestasjoner som referansepunkter for egne prestasjoner. Slike metoder er gjerne hentet fra management og økonomisk litteratur. Antakelsen er at det finnes andre aktører som har kunnskap som på ulik vis er bedre enn den kunnskapen organisasjonen selv besitter, eller klarer å utnytte. Ved å foreta sammenligninger, la seg inspirere, eller imitere oppskrifter, kan organisasjonen drive kontinuerlig forbedring og oppnå effektivitet i arbeidsprosesser (Ax, Johansson & Kullén, 2010, s. 122). Lederens rolle er sentral i dette perspektivet. Ledelse skjer ved en ovenfra-og-ned-prosess (top-down), hvorpå ledelsen har klare strategier for hvordan organisasjonen skal lykkes med å implementere nye oppskrifter hentet fra andre suksessfulle kontekster. På denne måten universaliseres praksisen og gir den overførbarhet (Røvik, 2007, s. 50).

3.2.1 Teoretiske forventinger

Sett i lys av det modernistiske perspektivet, vil et av motivene til å implementere employer branding i Finansdepartementet og Norges Bank være å møte de forretningsmessige målene som er satt i virksomheten. Gjerne i form av en employer branding-strategi eller et EVP. Ledelsen implementerer konseptet på bakgrunn av rasjonelle årsaker om en mest mulig effektiv rekrutteringsprosess. Dette kan for eksempel være et ønske og behov om å rekruttere de beste kandidatene eller å styrke sin posisjon som en attraktiv arbeidsgiver. Jeg forventer ut i fra dette perspektivet at virksomhetene har foretatt en sammenligning opp mot andre suksessfulle organisasjoner og at employer branding derfor anses som en ferdig oppskrift som enkelt kan implementeres i organisasjonen. Siden den modernistiske fortolkningsrammen forfekter en dokumenterbar effekt på organisatorisk ytelse og konkurransemessige fortrinn, forventer jeg at aktiviteter som blir gjennomført tilknyttet employer branding, blir målt. Jeg forventer også at ledelsen har klare mål om hvordan man skal anvende konseptet employer branding.

3.3 Det sosialkonstruktivistiske perspektivet

Mot slutten av 1970-tallet fikk institusjonell teori stor slagside i organisasjonsteorien. Lenge hadde organisasjonsteorien rettet oppmerksomheten mot det modernistiske perspektivet, og troen på organisasjoner som rasjonelle verktøy for å nå mål. I stedet argumenterte sosialkonstruktivistisk teori for at organisasjoner befinner seg i en sosialt konstruert virkelighet (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2012, s. 278). Dette paradigmet er influert av en variasjon av ulike retninger og intellektuelle tradisjoner. Blant annet Berger og Luckmanns bok ”The Social Construction of Reality” fra 1966 er et viktig bidrag. Retningen har også influert andre intellektuelle teoretikere som, Latours aktør-nettverksteori, og Foucaults poststrukturalisme⁴ (ibid).

Sosialkonstruktivsimen utfordrer vår egen tatt-for-gitt kunnskap, og oppfordrer til kritisk refleksjon om vår forståelse av verden. Virkeligheten er i dette perspektivet samfunnsskapte normer og ikke objektivt naturgitte. Organisasjoner bidrar selv til sosiale konstruksjoner av sin egen omgivelse (Berger & Luckmann, 1966, s. 70-71). Slik sett er perspektivet kritisk til det modernistiske perspektivets tanke om at organisasjoner skal bidra med universelle anvendbare redskaper og prinsipper (oppskrifter) for styring og ledelse. Her legges det heller til grunn en erkjennelse om at organisasjoner er kontekstbetingede sosiale konstruksjoner. Overføring av organisasjonskonsepter er ikke erfaring- og kunnskapsbaserte redskaper, men snarere institusjonaliserte oppskrifter som fungerer som meningsbærende symboler. Med dette menes at troen og antakelsen om at oppskriften i seg selv er et effektivt verktøy for å nå mål, gir oppskriften legitimitet og spredningskraft (Røvik, 2007, s. 51). I følge Meyer og Rowan (1977, s. 344-346) er organisasjonsoppskrifter ”rasjonaliserte myter” som legger føringer på hva som oppfattes som ”riktige” normer og verdier. En oppskrift eller idé vil ofte nedfelle seg i språket og danne fornemme talemåter. Ved å anvende retorikk som fremstår som tidsriktig og moderne oppnår man legitimitet fra omgivelsene. Om organisasjonen ikke tar til seg denne retorikken vil den risikere å fremstå som irrasjonell og umoderne. Innen det sosialkonstruktivistiske perspektivet er det ”presset” fra omgivelsene som fremtvinger endring eller en implementering av en organisasjonsoppskrift. Hva som oppfattes som riktig måte å organisere på, beror på hva som oppfattes som attraktivt og moderne. (ibid.)

⁴ Både poststrukturalisme og postmodernismen sees på som et sosialt og intellektuelt bakteppe for utviklingen av det sosialkonstruktivistiske perspektivet. Her tilbakevises ideen om at det eksisterer én sannhet og virkelighet (Burr, 1995, s. 9).

DiMaggio og Powell (1983, s. 150-155) viser i sine studier hvordan et organisasjonsfelt institusjonaliseres på en slik måte at de tenderer å bli likere hverandre. De trekker frem tre ulike former for isomorfisme (likhet); tvangsmessig, normativ og etterlignende isomorfisme. Tvangsmessig isomorfisme skjer gjennom press fra myndigheter som stiller krav til organiseringen. Dette kan være i form av lover og regler. Reguleringen kan indirekte føre til at ulike virksomheter tilpasser seg likt (ibid.). Normativ isomorfisme skjer gjennom profesjonalisering av organisasjonsfeltet. Et eksempel på dette er når bedrifter velger å rekruttere personer med samme bakgrunn og utdanning som de selv har. Gjennom nettverk vil organisasjoner søke etter samme type personer til like stillinger, og på denne måten blir de likere (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2012, s. 289-290). Den etterlignende isomorfismen innebærer at organisasjoner imiterer etter hverandre. Organisasjoner ser gjerne til andre suksessfulle organisasjoner og kopierer deres praksis i frykt for å fremstå som umoderne.

Ofte medfører slike kopieringer implikasjoner for organisasjonen, og overføringen av oppskriften mislykkes. (ibid.) Flere teoretikere innen nyinstitusjonell teori har pekt på utfordringer og paradokser som kan oppstå ved overføringer av ideer eller oppskrifter. Blant annet har March og Olsen (1976, s. 14-16) brukt metaforen *løse koplinger* for å beskrive mangel på korrespondanse mellom formelle mål og planer, og den faktiske aktiviteten i en organisasjon. Slike løse koplinger kan oppstå når organisasjonen forsøker å materialisere og ta den nye oppskriften i bruk, men ser at den ikke passer i henhold til eksisterende arbeidsformer, verdier eller normer i virksomheten (Orton og Weick, 1990, s. 214). Brunsson (1989, s. 54-55) hevder at i mange tilfeller vil en slik *dekopling* føre til at en organisasjon vil ”formane” noen former for verdier, men praktisere noen helt andre. Røvik (2007, s. 230) beskriver tre hovedformer for mislykkede forsøk på å implementere ideer og oppskrifter. Den første er *frikopling*. Det vil si at oppskriften tas inn, men blir ikke brukt. Den andre er *frastøting*. Ideene forsøkes å bli tatt i bruk, men blir av ulike årsaker frastøtt. Den tredje er at idéoverføringen kan gi uuntenderte konsekvenser. Oppskriften gir ikke de resultatene som man ønsket. (ibid.)

3.3.1 Teoretiske forventinger

Ut i fra et sosialkonstruktivistisk perspektiv vil anvendelsen av employer branding som oppskrift antas å være begrunnet i legitimerende hensyn. Organisasjoner søker å tilpasse seg

omgivelsenes krav til å fremstå på en bestemt måte. Heller enn å finne egne løsninger på problemer imiterer Norges Bank og Finansdepartementet andre fremgangsrike bedrifter de gjerne ønsker å bli assosiert med. På denne måten kan de bli som de fremgangsrike. Men kanskje vel så viktig, kan de få den samme legitimiteten som de fremgangsrike bedriftene har, og øke sin status eller styrke sitt omdømme. Med bakgrunn i et sosialkonstruktivistisk perspektiv vil ikke effektene og resultatene av å implementer employer branding være den viktigste driveren. Snarer overskygger behovet for å fremstille organisasjonen som tidsriktig og moderne for disse virksomhetene. På denne måten forventer jeg at Norges Bank og Finansdepartementet bruker mye tid og ressurser på å se til andre og dermed overser sin egen identitet og særegenhet. Jeg forventer altså at oppskriften kan være løst koblet til kjerneaktiviteten. Employer branding kan dermed i disse virksomhetene være preget av mer retorikk enn realitet.

3.4 Det pragmatiske perspektivet

Det pragmatiske perspektivet kan ses på som et alternativ til det modernistiske og sosialkonstruktivistiske perspektivet. Mens polariseringen i synet på de overnevnte perspektiver kan fremstå som enten - eller forklaringer, er det pragmatiske perspektivet komplementært. Det søker en utfyllende beskrivelse og drar veksel på viktige aspekter fra begge de to paradigmene. Sentralt i den pragmatiske fortolkningsrammen er tanken om at kunnskap og ideer springer ut fra både praksisfeltet og teori. Gjennom inkrementelle tilpasninger og prøving-og-feiling kan man i dette perspektivet danne grunnlaget for ny kunnskap som overføres, materialiseres og forandres (Røvik, 2007, s. 253). Også dette paradigmat er utledet fra en rekke teoretisk-filosofiske posisjoner. Blant annet John Deweys (referert i Røvik, 2007) klassiske pragmatisme, skandinavisk neoinstitusjonalisme og translasjonsteori. Innenfor det pragmatiske perspektivet kan organisasjonsoppskrifter og ideer *både* ses på som rasjonelle redskaper for å oppnå effektivitet, men også sosialt konstruerte symboler som gir meningsskapende legitimitet for organisasjonen (ibid., s. 54-55). I dette perspektivet retter blant annet Røvik søkelyset på kunnskapsoverføring mellom organisasjoner og hvordan organisasjonskonsepter spres, oversettes og tilpasses i ulike organisasjoner. I det følgende vil jeg redegjøre for noen av disse aspektene.

3.4.1 Translasjon, oversetting og nettverk

Med utgangspunkt i pragmatisk institusjonalisme har Kjell Arne Røvik (2007, s. 254-257) videreutviklet en translasjonsteori som han mener kan være fruktbar i beskrivelsen av hvordan organisasjonsideer oversettes til praksis. Translasjonsteori spiller seg tilbake til ”translations studies”. Her så en på oversettelser av språk på tvers av grenser. Utvidelsen av translasjonsstudiene til også å omfatte oversettelsen av konsepter, ideer og forestillinger har gjort at denne teoritradisjonen har fått økt relevans i forståelsen av overføring av ideer mellom organisasjoner. Røvik oppstiller tre hovedtyper av motiver for oversettelser. For det første kan en oversettelse være en bevisst rasjonell handling for å øke effektiviteten. For det andre kan det være motstridende interesser som gjør at man velger å oversette. Eksempelvis kan en oversetting av et konsept være begrunnet ut fra hensyn om å lage en tilpasset lokal versjon av originalen. For det tredje kan oversettelsen være begrunnet i symbolske og ekspressive virkninger (ibid.). Dominerende trender og organisasjonsideer i dagens samfunn har i følge Røvik (ibid.) en interessant og uklar historisk datering fordi oversetterne ”gjendikter” eller ”nydikter” gamle versjoner. Slik sett blir ofte enkeltpoenger fra eldre teori (gjen)oppdaget og populariserte av managementlitteraturen som danner sine egne praktiske versjoner av teorien. Disse kan videre plukkes opp og brukes av konsulenter og bedrifter. Røvik (ibid., s. 260) kaller denne formen for å «hente noe» ut av en sammenheng for *dekontekstualisering*. Når denne kunnskapen således skal «settes inn», overføres eller omsettes i en ny kontekst kalles dette *kontekstualisering*. Denne formen for kunnskapsoverføring krever dyktige oversettere. Et slikt nettverk av translatørkompetanse finner vi gjerne i store konsulentselskaper som Accenture, Capgemini, Deloitte, KPMG, EY og PwC for å nevne noen av de største aktørene som har betydelig påvirkningskraft.

Disse nettverkene er å finne både internasjonalt og her i Norge. Det som kjennetegner disse nettverkene eller dette feltet er at de rutinemessig overvåker og sammenlikner ulike organisasjoner på tvers. De er på jakt etter praksiser som kan vise til suksesshistorier og vellykkede resultater. De lager sine egne versjoner av denne informasjonen som de tilbyr aktuelle interessenter og kjøpere. Gjerne som standardiserte løsninger (ibid., 2007, s. 267). Christensen, Lægreid, Rosness & Røvik (2009, s. 84) mener handelshøyskoler og konsulentselskaper har tette forbindelser som kan gi effekter på utvikling og spredning av ideer. Dette nettverket danner gjerne grunnlaget for at uteksaminerte kandidater får jobb i firmaene. En annen nær forbindelse er når forskere fra handelshøyskoler går sammen med

konsulenter for å publisere artikler eller fagbøker der de lanserer organisasjonsoppskrifter (ibid.). Dette synes også å være gjeldende for employer branding, da handelshøyskoler her i Norge faktisk har egne fag som omhandler employer branding (BI, 2015).

Et sentralt aspekt ved kontekstualiseringen av organisasjonsoppskrifter er hvordan man tar høyde for den konkrete konteksten den blir oversatt til. En oppdagelse, spredning eller mottak av ideer, betyr også at noe overføres. Det er nettopp denne brytingen mellom overføring av idé til mottak hos en institusjon som er sentralt i dette perspektivet. Følgelig også hvordan disse ideene kan endre eksisterende praksis (Czarniawska & Joerges, 1996. s. 14). I følge Czarniawska og Joerges (1996, s. 20-21) er det svært sjelden at en idé blir oversatt og omsatt på nøyaktig samme måte som opprinnelsen. Både menneskelig og kulturelle betingelser kan føre til at ideer blir tolket og oversatt ulikt. Når en idé skal omsette til handling må det tas hensyn til den lokale konteksten og ideen må konkretiseres slik at de som tar den i bruk forstår bruken av den. Den lokale forutsetningen er selve organisasjonskulturen som ideen skal materialiseres i. Ofte er en organisasjonsidé bare utstyrt med globale referanserammer og mangler lokal historikk som gjør den vanskelig å oversette fra en kontekst til en annen (ibid., s. 20).

Det interessante i denne oppgaven blir å se hvordan selve ideen eller oppskriften blir endret underveis. Om den blir kopiert, lagt til, trukket fra eller blandet med andre praksiser, og hvor stor frihetsgrad oversetterne tar seg når de oversetter. Kopiering handler om å hente ut en praksis fra en kontekst - gi den en representasjon, og sette den i en ny kontekst. På denne måten gjenskapes praksis på bakgrunn av en ren imitering av originalen (Sevón, 1996, s. 54). Altså ingen eller få endringer. Latour (1986, s. 272) hevder imidlertid at spredninger av ideer ikke kan foregå uten at ideene i seg selv blir endret på underveis i sin "reise". Latour mener at møtet mellom idé og aktør alltid innebærer en endring av originalen. Dette betyr at ideene blir gjenstand for en (ny) konstruksjon og dette medfører i følge Latour endringer (ibid., s. 274).

Røvik (2007, s. 308-315) nevner fire oversettingsregler som kan være fruktbar når vi skal se på om, og hvordan konsepter har blitt endret når de kommer inn i en organisasjon. Disse er hentet fra klassisk translasjonsteori og omhandler ulike grader av *omforming* av oversettelser. Disse er; kopiering, addering, fratrekk og omvandling. Virkningene av disse omvandlingene kan plasseres på et kontinuum fra ingen eller svak omforming, til full

transformasjons. Disse kan igjen subsummeres i tre omformingsmoduser: den reproduserende modus (kopiering), den modifierende modus (adding og fratrekk) og den radikale (omvandling). Den reproduserende modus (kopiering) viser hvordan organisasjoner tar inn en organisasjonsoppskrift og oversetter den ved å gjøre minst mulig endringer. Det vil si at de har en forventning om at de vil få til den samme praksisen som den organisasjonen de har kopiert oppskriften fra.

Den modifierende modus (adding og fratrekk) innebærer at noen elementer legges til, eller trekkes fra den opprinnelige oppskriften for å få den til å passe i egen organisasjon. Røvik viser til translasjonsteori og begrepet implisitering – som betyr at noe er uttrykt og meningsbærende i en versjon eller en kontekst, dempes og reduseres for å gjøre den mer generell. Det skjer altså en reduksjon av detaljeringsgrad. Når en virksomhet velger å legge til eller trekke fra momenter fra en ide eller oppskrift, kan det skyldes to typer av rasjonalitet. Rasjonell-strategisk eller uintentert. Den rasjonelle-strategiske kan være ledelsens mål om å legge til eller trekke fra en oppskrift av instrumentelle årsaker. Eksempelvis effektivitet og økonomisk lønnsomhet. Den uintenderte refererer til mer eller mindre uintenderte årsaker til at ledelsen velger å legge til eller trekke fra en oppskrift. Begrenset tid og kapasitet kan for eksempel være noen viktige årsaker her. Den siste modusen er den radikale. Her skjer en total transformasjon, eller omvandling av en idé eller praksis. Dette skjer gjerne både i form og innhold.

Heller enn å være en representasjon av en bestemt ekstern oppskrift eller idé, fremstår denne formen som en helt ny lokal innovasjon. Det er altså en stor endring med lite eller ingen elementer igjen av den originale ideen (ibid., 2007, s. 311-317). Det overnevnte viser altså hvordan en oppskrift kan oversettes slik at innhold og formål kan tilpasses til den konteksten den blir plassert inn i og dermed materialiseres. Et eksempel på dette er Kerstin Sahlin-Anderssons (2003, s. 118) studie av helsevesenet i Skandinavia. Her hevder hun at innføringen av private management-konsepter fører til at det offentlige helsevesenet imiterer, adopterer og materialiserer private identiteter selv om de er eid og finansiert av staten. Brunsson og Sahlin-Andersson (2000, s. 721) hevder at innføringen av reformer som blant annet New Public Management kan på mange måter ses på som et forsøk på å *skape organisasjoner*. De diskuterer implikasjoner ved at målsettinger og tiltak med ulike konsepter kan være inkonsistent: *"In many cases, the reforms were not aimed at the products of the public sector, at health care or education for example. Rather, they have represented*

attempts at changing the modes of managing, controlling and accounting for the actual production of such services.” (ibid., s. 722). De hevder altså at det ikke nødvendigvis er selve eierskapet som er avgjørende for hvordan det offentlige adopterer private identiteter, men snarere translasjoner av modeller og oppskrifter innenfor et organisasjonsfelt (Byrkjeflot, 2008, s. 40).

3.4.2 Teoretiske forventinger

Sett fra et pragmatisk perspektiv vil jeg forvente at Norges Bank og Finansdepartementet implementerer konseptet employer branding på bakgrunn av en *dobbel logikk*. Både rasjonelle og symbolske årsaker vil bli langt til grunn. Når disse organisasjonene tar til seg en oppskrift er dette ut i fra en intensjon om at oppskriften kan løse et bestemt problem. Problemet kan i denne sammenheng for eksempel være at de ikke klarer å rekruttere riktige kandidater, at de får for få søkere til en stilling, eller at deres virksomhet ikke er populær nok blant deres relevante målgrupper. På samme tid kan implementeringen begrunnes i at oppskriften kan ha symbolsk verdi. De ønsker å bli oppfattet som organisasjoner som er opptatt av fornyelse og fremskritt. Jeg forventer at de kanskje har hentet inspirasjon fra fremgangsrike bedrifter som kan fremvise gode resultater. Gjerne konsulentselskaper eller andre kjente bedrifter som kan gi de legitimitet. Jeg forventer også at man ut i fra dette perspektivet har laget en ”egen versjon” av konseptet employer branding. Ved å lage nye versjoner: legge til, trekke i fra eller dempe elementer fra den originale oppskriften, kan de tilpasse konseptet til egen kontekst. Dette fører til den siste forventingen om at oppskriften etter hvert vil materialiseres og nedfelle seg i praksis. I dette legger jeg at ideer og oppskrifter gjerne kan fremstå som vag og kompleks når den kommer inn i toppledelsen av organisasjonen. Den vil imidlertid bli stadig mer konkret i innhold jo mer den synker innover i organisasjonen. Oppskriften har enten medført ingen til liten endring, eller full transformasjon. Jeg forventer altså at employer branding uansett vil nedfelle seg i organisasjonens hverdagslige aktiviteter.

4 Metode

Jeg vil i dette kapittelet begrunne mine metodiske valg. Jeg vil starte med å beskrive min rolle som forsker i egen organisasjon, før jeg videre går nærmere inn på metodisk tilnærming. Deretter vil jeg redegjøre for litteratur og kildekritikk, før jeg presenterer mitt forskningsdesign. Videre blir utvalg, undersøkelsesopplegg og analyse og tolkning av data grundig redegjort for. Avslutningsvis i dette kapittelet vil jeg trekke refleksjoner rundt validitet, reliabilitet og etiske betraktninger.

4.1 Forskning i egen organisasjon

Jeg har, som tidligere nevnt, i løpet av dette forskningsprosjektet hatt en deltidsjobb (40 %) i Norges Banks HR-enhet, og jeg ser det derfor som nødvendig å si noe om hvilke begrensinger dette kan ha for min oppgave. Helt i starten av dette forskningsprosjektet tok jeg derfor kontakt med min veileder for å diskutere begrensinger forskning i egen organisasjon eventuelt kan medføre. Vi drøftet potensielle problemer som kan påvirke validiteten av prosjektet.

For det første kan min tid som deltidsansatt ha påvirket mitt syn på organisasjonen. Det kan videre medføre at jeg muligens har særbehandlet organisasjonen og informantene, og vice versa. Det kan derfor være en risiko for at noen av informantene har svart det de oppfattet som sømmelig og ”riktig” på grunn av min rolle som ansatt og forsker. Naturligvis kan dette da også ha påvirket mitt analysearbeid. I følge Tjora (2010, s. 203) er den beste måten å møte denne situasjonen på å være klar over egne meninger, og hvordan dette kan påvirke forskningen. Det har derfor vært en bevisst holdning fra min side at Norge Bank ikke skulle delta i utformingen av oppgavens problemformulering. Denne avstanden har gjort at HR-enheten ikke har vært involvert i mitt forskningsarbeid. Jeg har også unngått å snakke om min oppgave i jobbsammenheng av hensyn til resultatet. Dessuten har jeg også bevisst hatt liten kontakt med vedkommende på premissgivernivå. Denne personen har kontor et annet sted enn meg, og jeg har derfor hatt lite med informanten å gjøre i mitt arbeid. Den andre informanten på premisstakernivå har vært en del av min arbeidshverdag, men av respekt for oppgavens resultat har det vært en gjensidig forståelse for at avstand til temaet har vært nødvendig og en selvfølgelighet.

Imidlertid er det også noen fordeler med å forske på egen organisasjon. Ved å få delta i organisasjonens arbeid med employer branding, har jeg fått en dypere innsikt i og kjennskap til både organisasjonen og selve konseptet employer branding. Dette har gjort at jeg raskere har dannet meg en forståelse for konseptet og arbeidsprosesser i organisasjonen. Jeg har også gjennom Norges Bank, fått innsikt i andre offentlige institusjoner som jobber med employer branding. Dermed har jeg fått innsyn i organisasjonsfeltet, som har dannet utgangspunktet for en fyldig intervjuguide. Min posisjon har for øvrig også gitt meg raskere tilgang på informanter. Oppsummert har det viktigste for min del vært å være bevisst på og reflektere over hvordan jeg på best mulig vis unngår de uheldige virkningene forskning i egen organisasjon kan medføre. Jeg vil derfor påstå at dette ikke har påvirket mine forskningsresultater.

4.2 Vitenskapsteori og metodisk tilnærming

Før jeg går nærmere inn på valg av forskningsmetode er det naturlig å redegjøre kort for mitt metodologiske ståsted innenfor vitenskapsteorien. Dette gjør jeg fordi at den vitenskapsteoretiske rammen er ”paraplyen” for denne oppgaven, og den utgjør derfor selve grunnpilaren i forskningsarbeidet. Jeg vil altså først omtale mitt forskningsarbeid på et mer overordnet plan, før jeg videre går mer konkret inn på mine valgte forskningsmetoder.

En vitenskapsteoretisk metode kan beskrives som et filosofisk perspektiv på vitenskap, konstituert av ontologiske og epistemologiske antakelser som setter rammen for relevante metoder for forskning og kunnskapsinnhenting (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 121). Den vitenskapsteoretiske forankringen har betydning for hva man søker informasjon om, og danner et utgangspunkt for den forståelsen man som forsker utvikler. Tradisjonelt sett skiller man mellom to vitenskapelige fag: Naturvitenskapen og samfunnsvitenskapen. Debatten om dette skillet har en lang historisk fortid, og man kan kanskje påstå at denne debatten aldri vil ta slutt. I hovedsak dreier debatten seg om hvor skillet skal gå og hva man legger i begrepet ”vitenskap” (Kalleberg, 1996, s. 26). Ut i fra de tradisjonelle skillene vil mitt arbeid høre til under den samfunnsvitenskapelige retningen.

Med bakgrunn i oppgavens problemformulering har jeg valgt en kvalitativ metode. Denne tilnærmingsmåten bygger på teorier om *fortolkning* (hermeneutikk), og vil derfor muligens belyse en dypere forståelse for konseptet employer branding (Gilje & Grimen, 1993, s. 142).

Som nevnt innledningsvis foreligger det lite forskning på employer branding, og Backhaus og Tikoo (2004, s. 501) etterspør derfor mer teori for å forstå konseptet. Siden den kvalitative metoden legger vekt på nyanser, detaljer og det unike ved hvert enkelt fenomen (man går i dybden), mente jeg derfor det var hensiktsmessig å ta utgangspunkt i denne retningen. Et hovedpoeng i den kvalitative metoden er at den skal være åpen. Med dette menes at man som forsker skal legge få føringer, og være bevisst på at informasjon man på forhånd kanskje ikke hadde tenkt gjennom kan komme frem. Samtidig gir metoden rom for «tykke beskrivelser» av et fenomen. Med dette menes at man som forsker kan utforske utsagnene og handlingene til studieobjektene, og at man fortolker disse. I dette ligger det selvfølgelig at studieobjektene på forhånd også har fortolket de aktuelle handlingene. Man kan med utgangspunkt i egne fortolkninger forhåpentligvis få innsyn i de interaksjonene som forekommer. Sagt på en annen måte: *”Tykke beskrivelser vil inkludere hvem som gjør hva med hvem, når, hvor, hvordan – og forhåpentligvis dermed også hvorfor. Metodisk sett er man ute etter hva slags relasjoner mennesker har til hverandre og andre. Hva de snakker om. Hvordan de skaffer seg det de har bruk for.”* (Sørhaug, 1996, s. 35). En forståelse for den unike konteksten fenomenet oppstår i er altså svært viktig i den kvalitative metoden. Jeg mener derfor at en kvalitativ metode og en hermeneutisk tilnærming kan være spesielt fruktbart ettersom jeg gjennom hele oppgaven har *tolket* informantenes utsagn og sett dette opp mot de teoretiske perspektivene. Slik kunne jeg si noe om virkninger av fenomenet employer branding.

Den kvalitative analyseprosessen preges ofte av både induktive og deduktive tilnærminger. Den induktive tilnærmingen innebærer at teorien utvikles fra data. En tar dermed utgangspunkt i empirien og utvikler en forståelse for temaene slik at en framhever mønster og sammenhenger. En deduktiv tilnærming preges av at en knytter begreper fra andre teoretiske rammeverk til den teksten som blir analysert. Det vil si at teorien testes ut i forhold til datamaterialet. Det er imidlertid viktig å merke seg at verken den ene eller det andre strategien kan sies å være den beste. Men de kan kombineres i en enkelt undersøkelse, og er dermed komplementære. I denne studien ble forskningsspørsmålet basert på teoretiske forventinger og en kan dermed si at jeg har en deduktiv tilnærming (Tjora, 2010, s. 23-25). Siden dette er en teoristyrte oppgave, har jeg prøvd ut teori for å danne en konklusjon om teori og empiri er i overensstemmelse med konseptet employer branding. Jeg har anvendt tre velkjente teorier. Jeg har videre forsøkt å se hvilke av mine teoretiske forventinger som vil samsvare i henhold til min empiri. Jeg har imidlertid vært åpen for at også annen teori eller

andre temaer kan dukke opp underveis. Men de teoretiske perspektivene har vært styrende for analysen i dette forskningsprosjektet.

4.3 Litteratur og kildekritikk

En litteraturgjennomgang av employer branding som konsept, kunne bekrefte at det forelå svært lite forskning på området. Det som også overrasket meg var hvor lite forskning som har beskjeftiget seg med employer branding i offentlig sektor. De fleste bidrag er gjerne forfattet av utøvere av employer branding selv. Imidlertid er det en del litteratur om omdømmehåndtering i offentlig sektor som jeg har kunnet dra veksler på. At det var lite litteratur på området var en situasjon jeg tidlig ble oppmerksom på, og dette krevde at jeg måtte reflektere grundig over hvert enkelt individuelle. Basert på en kritisk vurdering av hvert enkelt bidrag har jeg forsøkt å selektere mellom hva som kan fanges inn under en akademisk tilnærming og en mer praktiker-orientert tilnærming. Jeg har gått tilbake til opprinnelsen og intensjonen med fenomenet. Dette er i tråd med det Kjeldstadli (1999, s. 169) omtaler som kildegransking eller finnekunst. Jeg har brukt litteraturlister i de bidragene som er skrevet om employer branding. Dette har gjort at jeg har kunnet manøvrere meg frem til relevante nasjonale og internasjonale forfattere og forskningsbidrag.

4.4 Forskningsdesign

I denne oppgaven har jeg tatt i bruk kvalitativt intervju som forskningsmetode. Jeg har også supplert med dokumentanalyse. Jeg har gjennomført fire intervju med informanter som jobber med konseptet employer branding. Dette for å gi en dyp forståelse for organisasjonsfeltet og den konteksten de opererer i. Dataene fra mitt kvalitative forskningsintervju, kombinert med dokumentanalyse, danner grunnlaget for min analyse og besvarelse av problemstillingen. Siden jeg velger å studere flere enheter (to organisasjoner) har jeg også elementer av en case-studie i mitt forskningsdesign. Creswell (2007, s. 93) karakteriserer et case-studie som en spesiell form for design innen kvalitativ metode, hvor man utforsker én eller flere avgrensede enheter. Disse enhetene utforskes ved hjelp av intensive analyser basert på forskjellige former for kilder (ibid.). Hver enhet eller case representerer en avgrenset kontekst, og grensene må avklares tidlig i forskningsdesignet (Silverman, 2010, s. 138).

Jeg har derfor valgt å avgrense denne oppgaven til å omhandle HR-avdelingene i de to enhetene. Jeg kunne valgt å også se på kommunikasjonsavdelingen, som kunne tenkes å ha interessante erfaringer med employer branding, men av hensyn til oppgavens omfang og dens problemstilling, så jeg det som mest hensiktsmessig å intervju mennesker som jobber direkte med employer branding. Siden jeg ønsket å finne ut hvilke virkninger som kan følge av å oversette employer branding, rettet jeg analysen mot organisasjonen som helhet og ikke enkeltpersonene. Jeg rettet dermed oppmerksomheten mot hvordan organisasjonene oversatte employer branding, og kunne slik sett se etter fellestrekk. På denne måten kan mitt forskningsopplegg minne om en komparativ studie, men siden jeg ikke har store mengder data eller informanter, og heller ikke har foretatt en inngående studie av hver enkelt organisasjon, vil jeg ikke karakterisere dette som et rendyrket casedesign eller komparativt design. Men mitt forskningsdesign har likevel klare trekk av begge.

4.5 Utvalg

Informantene i denne oppgaven er rekruttert med utgangspunkt i et strategisk utvalg. Et strategisk utvalg vil si å velge deltakere basert på egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske sett i forhold til problemstillingen og de teoretiske perspektivene i undersøkelsesopplegget (Thagaard, 2013, s. 60). Hensikten med et slikt utvalg er at det kan bidra til å utforske etablert teori eller utvikle nye begreper og perspektiver (ibid.). Jeg valgte derfor ut to organisasjoner som jobbet i henhold til konseptet employer branding i offentlig sektor. Begge disse institusjonene ligger relativt høyt på rangeringslister over Norges mest attraktive arbeidsgiver. De er også aktive med å presentere seg selv i sosiale medier. Det kan dermed antas at disse jobber strategisk i forhold til employer branding. Siden jeg selv jobber i Norges Bank, og gjennom dem har fått innsikt i andre offentlige institusjoner som jobber med employer branding, var det for meg interessant å se hvordan Finansdepartementet jobbet i henhold til konseptet. Finansdepartementet har i likhet med Norges Bank jobbet noen år med konseptet, og begge organisasjonene er på jakt etter de samme kandidatene (samfunnsøkonomer). Av hensyn til oppgavens omfang og tidsaspekt så jeg det som mest hensiktsmessig å studere kun to organisasjoner. Dette ble avgjort i samråd med veileder. Det kan dog innvendes at jeg kunne valgt to ulike organisasjoner (én offentlig og én privat) for å kontrastere mine forskningsresultater. Imidlertid var mitt fokus å se på hvilke virkninger som kunne oppstå når man oversetter employer branding i disse organisasjonene. Siden jeg ønsket å rette oppmerksomheten mot offentlig sektor, så jeg det derfor ikke som nødvendig å studere

privat sektor. Forskningsresultatet kunne også ha gitt et skjevt bilde, da offentlig og privat sektor på mange måter opererer innenfor ulike kontekster.

4.5.1 Forskningskontekst

Jeg har studert to sentrale organisasjoner i samfunnsøkonomisk betydning, siden de har reell innflytelse på Norges befolkning. Norges Bank er landets sentralbank. Det er en institusjon som ligger under Finansdepartementet, og de har som hovedoppgave å sikre økonomisk stabilitet i Norge. Sentralbanken har utøvende og rådgivende oppgaver innenfor pengepolitikken. Fra 1985 gikk Norges Bank fra å være et aksjeselskap til å bli et eget rettssubjekt eid av staten. Grønlie og Selle (1998, s. 10) omtaler dette som *fristilling*, og ser dette i sammenheng med New Public Management og fornyelsesarbeidet i den norske staten fra tidlig 1980-årene og frem til i dag. Som nevnt i teoridelen innebærer New Public Management en modernisering av offentlig sektor, herunder økt krav til transparens. Derfor har også Norges Bank og Finansdepartementet måttet bli mer åpne i sine tilnærminger til samfunnet.

Norges Bank er i dag å finne på Universums lister over landets mest attraktiv arbeidsgivere. Universum Norge er et av landets ledende konsulenthus som tilbyr tjenester innen employer branding (blant annet rangeringslister). Universum samarbeider tett med Magneta og Apeland, som også er store anerkjente kommunikasjonsbyråer som tilbyr tjenester til offentlig sektor. I 2014 ble sentralbanken rangert som den trettende mest attraktive arbeidsplassen for økonomistudenter (Universum, 2015). Sentralbanken har en egen Norges Bank karriereside på Facebook. De er også å finne på andre sosiale medier – henholdsvis Twitter og LinkedIn. Det er HR-enheten som har ansvar for employer branding i Norges Bank, og de har én person som jobber aktivt med konseptet. ”Sentralbanken” og ”Norges Bank” vil bli brukt vekselvis videre i oppgaven.

Finansdepartementet har hovedansvaret for landets økonomiske politikk. Departementet er inndelt i seks fagavdelinger, i tillegg til administrasjonsavdelingen og informasjonsenheten. Selv om også Finansdepartementet har vært gjenstand for fornying og fristilling, er departementet imidlertid underlagt den politiske styringen hos dem som til enhver tid har regjeringsmakten. Finansdepartementet er også å finne på Universums rangeringslister. I 2014 var Finansdepartementet rangert som den trettisjuende mest attraktive arbeidsplassen

for økonomistudenter (Universum, 2015). Finansdepartementet er ikke på Facebook, men av andre sosiale medier er departementet på Twitter og LinkedIn. I Finansdepartementet er det personalseksjonen under administrasjonsavdelingen som har ansvaret for employer branding. Det er i dag én person som jobber med dette konseptet.

4.5.2 Utvalg av informanter

I følge Thagaard (2013, s. 65) er det «metningspunktet» som avgjør antallet informanter man bør inkludere i forskningen. Jeg er av den oppfatning at flere informanter (enn de jeg har valgt ut) ikke ville gitt meg en ytterligere forståelse av hvilke virkninger employer branding medfører. Jeg valgte som nevnt informanter basert på et strategisk utvalg etter hva som var hensiktsmessig for problemstillingen. Siden jeg valgte to caseenheter, så jeg det som nødvendig å velge to personer fra hver institusjon, for å få en dypere innsikt. Jeg valgte derfor å ta utgangspunkt i personer som jobber med employer branding på premissgivernivå og premissstakernivå. Ved å foreta dette analytiske skillet, kunne jeg forhåpentligvis belyse konseptet employer branding fra flere sider. Altså både fra et strategisk og operativt nivå. Samtidig kunne jeg også avdekke om det var noen avvik fra det som ble sagt av premissgiver, og det som ble utøvd av premissstaker. Formålet med min problemstilling var å se organisasjonen i en større helhet. Slik sett kunne jeg bedre belyse min problemstilling som omhandlet organisasjonens praksis, og ikke enkeltindividers handlinger. Siden jeg selv har kjennskap til Norges Banks HR-enhet, kunne jeg raskt finne frem til de riktige informantene for problemstillingen. Etter å ha sendt en formell henvendelse til Finansdepartementet, fikk jeg kontakt med ansvarlig for employer branding. Denne personen kunne videre gi meg informasjon om en nøkkelinformant som jobbet operativt med employer branding i Finansdepartementet. Informantene i min forskning var:

Norges Bank

- Jane Aamodt Haugland. HR-direktør i HR-enheten, avdeling for konsern og fellesfunksjoner (KF-HR). Har det overordnede ansvaret for utforming og innføring av HR-strategi. Herunder å beholde, utvikle og tiltrekke seg ansatte gjennom employer branding.

- Petter Meyer. Spesialrådgiver rekruttering i HR-enheten. Ansvarlig for rekruttering, talent management og employer branding. Jobber aktivt med employer branding både operativt og strategisk.

Finansdepartementet

- Marthe Nedreskår Larsen. Seniorrådgiver i personalseksjonen. Jobber med blant annet planlegging og administrering av personal- og lederutviklingstiltak. Ansvarlig for profilering av Finansdepartementet som arbeidsgiver. Jobber på strategisk nivå.
- Malene Camilla Wergeland Fjeller. Førstekonsulent personalseksjonen. Jobber operativt med employer branding. Er profileringsansvarlig og deltar i profileringsgruppen i Finansdepartementet.

Sitater fra informanter vil i denne oppgaven bli markert med kursiv, og de vil bli presentert fortløpende i teksten. Jeg vil vekselvis referere til uttalelser fra intervjuene ved å bruke informantens etternavn, eller ved å omtale de på en mer generell måte (f.eks. «en av informantene»). Det sistnevnte gjør jeg for å beskytte informantens integritet. Det vil i disse tilfellene derfor ikke være mulig å forstå hvem av informantene det er som har uttalt seg.

4.6 Undersøkelsesopplegg

I denne oppgaven har jeg som nevnt valgt kvalitativ intervju som hovedkilde og dokumentanalyse sekundært. Dette for å skildre konseptet employer branding fra flere vinkler, og for å få mest mulig informasjon om hvordan organisasjonene anvender konseptet. I det følgende vil jeg gjøre rede for hvordan jeg gjennomførte det kvalitative intervjuet og hvordan jeg brukte dokumenter som kilde i min forskning.

4.6.1 Intervju som datakilde

Et forskningsintervju er en profesjonell samtale der kunnskap er bygget i interaksjon mellom intervjueren og intervjuobjektet. Det er asymmetrisk i den forstand at intervjueren styrer samtalen med det formål å produsere verifisert kunnskap (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 22-24). I denne oppgaven besluttet jeg å anvende et semistrukturerte intervjuer. Et semistrukturert intervju kjennetegnes ved at det er delvis strukturert og de temaene som forskeren skal spørre om er fastlagt på forhånd, men rekkefølgene på temaene bestemmes underveis. På

denne måten kan forskeren følge en dramaturgisk oppbygning, men samtidig sørge for at de temaene som synes å være viktigst for problemstillingen, blir diskutert i løpet av intervjuet (Thagaard, 2013, s. 98). Jeg var nøye med å strukturere intervjuguiden slik at den ga rom for refleksjon. Jeg brukte traktprinsippet og startet intervjuet med en generell tilnærming. Intervjuet ble mer spisset etter hvert som jeg nærmet meg de sentrale spørsmålene for min problemstilling. Intervjuguiden ble grovt delt inn i tre deler med bakgrunn i problemstillingen og de tre perspektivene i mitt teoretiske rammeverk (se appendiks B & C). Dette gjorde det også enklere for meg å se sammenhenger og å komme med eventuelle oppfølgingsspørsmål. Silverman (2010, s. 197) advarer mot å presentere sine teoretiske antakelser for informantene. Dette fordi det kvalitative intervjuet ofte søker å utvikle en bredere forståelse av sammenhenger mellom temaer som blir diskutert i intervjuet. Man kan imidlertid ikke forvente at informanten ser sammenhenger mellom hendelser i sitt eget liv (ibid.). Jeg var derfor varsom med å presentere og inkludere mine teoretiske forventninger i intervjusituasjonen. Fordelen med et semistrukturert intervju, i forhold til et åpent intervju, er at man på denne måten forholder seg til bestemte overordnede temaer, og man har derfor et bedre utgangspunkt for å sammenligne informasjon (Thagaard, 2013, s. 98). Intervjuguiden ble sendt til informantene på forhånd. Intervjuguiden inneholdt ikke informasjon vedrørende mine forventninger eller teoretiske perspektiver. Vedlagt i mailen var også en kort beskrivelse av rammen rundt intervjuet og tema (se appendiks A).

Jeg prøvde å konstruere så åpne spørsmål som mulig, slik at jeg ikke ledet informanten på et bestemt spor. Jeg var også underveis i intervjuet bevisst på å bruke ”stille pauser”, slik at informanten fikk mulighet tid til å reflektere over spørsmålet som ble stilt. Dette gjorde jeg både for å unngå at informanten skulle føle seg presset under intervjuet, og også fordi det ga rom for at informanten i disse pausene kunne komme på eventuelle nye eller utdypende momenter. I følge Thagaard (2013, s. 100) er det viktig med et prøveintervju, fordi man da kan forbedre spørsmålsformuleringer og eventuelle misforståelser spørsmål kan føre til (ibid.). Før intervjuene gjennomførte jeg derfor et prøveintervju med en studiekollega. Jeg valgte ut denne personen fordi vedkommende hadde teoretisk innsikt om employer branding, og han kunne dermed svare relativt adekvat på mine spørsmål. Hensikten med prøveintervjuet var imidlertid å teste ut om mine spørsmålsformuleringer var enkle å forstå, samt øve meg på å holde tidsrammen.

Før jeg startet intervjuene introduserte jeg meg selv og forskningsprosjektets bakgrunn og hensikt. Dette gjorde jeg for å skape tillit og for å få en naturlig overgang fra hverdagslig samtale til intervjusituasjonen. Under intervjuet brukte jeg båndopptaker etter samtykke fra informantene. Dette gjorde det enklere for meg å følge med på hva informanten sa. Jeg kunne derfor søke blikkontakt og konsentrere meg om å stille oppfølgingsspørsmål. Selv om båndopptaker kan virke avskrekkende for noen, ga mine informanter uttrykk for at dette var noe de på forhånd hadde forventet, og at de dermed ikke hadde noen problemer med det. Man kan likevel ikke utelukke at båndopptakeren ikke hadde betydning i intervjuet. I tillegg til utsendt mail om samtykke, ble det gitt en muntlig orientering om dette før intervjuets oppstart. Her ble det gitt informasjon om at det var frivillig å delta i prosjektet. Videre ble det opplyst om at de når som helst under intervjuet kunne trekke seg. Informanten ville da ikke behøve å oppgi grunn, og all data ville blitt slettet. Alle informantene signerte på samtykkeerklæringen og godtok dermed at jeg kunne offentliggjøre deres navn, stilling, og «nøkkelstater» i masteroppgaven. Alle intervjuene ble transkribert og lagt i et kodingsskjema etter tema (se appendiks D). Både intervjuene på bånd, og de transkriberte intervjuene, blir slettet ved innlevering av denne oppgaven. Intervjuene ble gjennomført på informantenes respektive kontor og hadde en varighet på ca. én time. Alle intervjuene ble gjennomført i tidsrommet februar og mars 2015.

4.6.2 Dokumentanalyse som datakilde

I tillegg til det kvalitative intervjuet, så jeg det som hensiktsmessig å gjennomføre en dokumentanalyse for å danne meg et helhetlig bilde om oversettingen av employer branding i de to organisasjonene. Dokumentanalyse kan gi assosiasjoner til offentlige skrifter og ”kjedelige” styringsdokumenter (Thagaard, 2013, s. 59). Imidlertid argumenterer Scott (referert i Thagaard, 2013, s. 59) for at dokumenter kan være alle slags kilder som gir forskeren analysegrunnlag. Det kan være av privat karakter, som dagbøker og brev, eller offentlige skrifter, innlegg på internett, artikler og lignende. Ved hjelp av organisasjonens hjemmeside, Facebook-side, LinkedIn-profil, Twitter-profil, stillingsannonser og andre relevante dokumenter, fikk jeg dannet meg et bilde av hvordan organisasjonene faktisk anvender employer branding. Jeg valgte også dokumentanalyse fordi jeg ønsket å se hva som rører seg i organisasjonsfeltet - hvilke trender, oppskrifter og aktører finnes ”der ute”. Ved hjelp av en dokumentanalyse har jeg kunnet se på generelle trekk ved fenomenet employer branding. Jeg har sett på spredningen av ulike ideer og oppskrifter fra konsulentselskaper

(som kan sies å være opphavet) til andre offentlig organisasjoner. Ved hjelp av internettsøk, tidsskrifter, fagblad og foredrag har jeg sett på hvordan andre offentlige institusjoner anvender employer branding. Thagaard (ibid.) påpeker viktighetene at man vurderer disse kildene i henhold til den konteksten den er utformet i. Jeg har derfor vært meget varsom med å trekke slutninger basert på dokumenter jeg har fått tilgang til, siden disse er av en normativ karakter. Jeg har imidlertid nyttet de til å se på generelle tendenser og prøvd å sette kildene i en større sammenheng. Blant annet om de er i tråd med mine teoretiske antakelser, og informasjonen innhentet fra forskningsdeltakerne.

4.7 Analyse av data

Analyse av data, og utarbeidelse av intervjuopplegget, går på mange måter hånd i hånd. For meg som forsker var det derfor to viktige elementer som var avgjørende for å navigere i prosessen med å planlegge analysen. Det første elementet var å feste lit til den kvalitative metoden. Det andre var en høy grad av gjennomsiktighet når jeg diskuterer begrensninger om reliabilitet. Silverman (2011, s. 360) argumenterer derfor for at forskeren kan styrke reliabiliteten ved å gjøre forskningsprosessen transparent. Dette betyr at forskeren er åpen og gir en detaljert beskrivelse av forskningsstrategi og analysemetode, slik at fremgangsmåten kommer tydelig frem. Etter at jeg hadde transkribert intervjuene og innhentet informasjon fra dokumenter, startet min analyse av datamaterialet. Etter hvert intervju gjorde jeg en refleksjon for å summere opp de viktigste inntrykkene og utsagnene fra samtalen. Da noterte jeg også tidspunkter for viktige sitater fra intervjuet. Dette gjorde analysearbeidet enklere. Det må sies at jeg underveis i hele forskningsprosessen har utviklet det som forskningslitteraturen omtaler som memos. Slike memos kan blant annet dreie seg om egne følelsesmessige reaksjoner, og faglige eller analytiske refleksjoner (Thagaard, 2013, s. 159). Blant annet noterte jeg i margin underveis i det ene intervjuet «klipp og lim, beste praksis på toppen», og nettopp dette notatet førte til at jeg ble oppmerksom på denne organisasjonens bruk av addisjon og fratrek.

Jeg startet analysearbeidet med å utforme et kodingsskjema inndelt etter de tre teoretiske perspektivene og mine forskningsspørsmål. Jeg sorterte informasjonen etter fargekoder. I dette kodingsskjemaet noterte jeg interessante og beskrivende sitater og funn, samt dokumenterte refleksjoner som oppstod underveis (se appendiks D). Gjennom fargekodene kunne jeg se funnene i en sammenheng med de tre teoretiske perspektivene. Nøkkelfunnene

har dannet utgangspunktet for mine overskrifter i analysedelen. Dette er i tråd med Thagaards (2013, s. 181) beskrivelser om at en slik strukturering tydeliggjør sammenhenger, og at man derfor kan studere informasjon fra alle deltakerne tilknyttet de bestemte temaene – man får presentert både dybde- og breddeinformasjon. Dette førte derfor til at jeg fikk et helhetlig bilde av fenomenet jeg studerte. Jeg var først og fremst interessert i å studere fenomenet på organisasjonsnivå, og ikke nødvendigvis på personnivå. Dette betyr at det ikke var vesentlig for meg å kartlegge personifiserte karakteristikk. Selv om jeg gjorde et analytisk skille mellom informantene, for å kartlegge avvik og forskjellige meninger, var intensjonen å forstå hvordan organisasjonene hadde oversatt employer branding. Det analytiske skillet av informantene, tydeliggjorde eventuelle avvik mellom informantenes utsagn.

4.8 Reliabilitet og validitet

For at forskningen skal være reliabel, må forskeren argumentere og redegjøre for hvordan resultatene er blitt til i løpet av forskningsprosessen. Oppgavens troverdighet henger sammen med dens gjennomsiktighet (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 250). Forskeren styrker validiteten ved å blant annet gjennomgå analyseprosessen, og å redegjøre for kritiske refleksjoner. Gjennom samtale med kollegaer (som kan fungere som ”djevelens advokat”) kan man få kritiske vurderinger fra en annens perspektiv (Thagaard, 2013, s. 205). For meg har kritisk refleksjon og fruktbare samtaler om mitt forskningsprosjekt vært spesielt viktig. I løpet av hele forskningsperioden har jeg aktivt søkt samtaler med studiekollegaer og andre bekjente som kan gi meg motstand på feltet. Blant annet har jeg vært i den heldige situasjon hvor jeg har fått tilgang til å snakke med mange aktører som jobber aktivt innenfor området employer branding. Gjennom employer branding alumni-grupper via jobb, karrieremesser og work-shops, har jeg kunnet diskutere kritisk med aktører fra både privat og offentlig sektor om konseptet. Jeg har slik sett skaffet innsikt og et refleksjonsgrunnlag jeg mener har vært viktig i den akademiske skriveprosessen. Å være åpen om tanker og bekymringer med min veileder har også vært viktige elementer rundt den kritiske refleksjonen. Jeg har forsøkt å være bevisst på at min egen selvforståelse, personlige verdier og synspunkter ikke skulle påvirke kvaliteten på forskningsarbeidet. I følge Tjora (2010, s. 197) er derfor konsistens mellom teori, data og drøfting helt nødvendig. Jeg har forsøkt å være åpen og tydelig på hvordan jeg har kommet frem til mine resultater, og hvordan jeg har kommet frem til disse.

Som nevnt har jeg utforsket relativt få case-enheter i denne studien. Utforsking av få enheter gjør det vanskelig å si noe om hvor typisk eller representative funnene er (Hellevik, 2011, s. 71). Imidlertid argumenter Flyvbjerg (2004, s. 393) i sitt essay *Five misunderstandings about case-study research* at det er mulig å generalisere ut i fra få case-enheter, eller kun en enkelt case. En innvending mot case-studier er at forskeren ”finner det hun ser etter”. Flyvbjerg mener imidlertid at det er ingenting som tyder på at case-studier, mer enn andre metoder, tenderer til bias. Tvert imot mener Flyvbjerg erfaring viser at case-studier inneholder falsifikasjon av forutinntatte meninger, i høyere grad enn tendenser til verifikasjon (ibid., s. 399). Siden data fra dette forskningsprosjektet har få enheter og informanter, vil det være vanskelig å generalisere til en videre populasjon ut over Norges Bank og Finansdepartementet. Dataene er et utvalg av de ansattes meninger og erfaringer og kan dermed vanskelig overføres. Imidlertid kan karakteristikker ved enheter, og relasjoner mellom enheter, være representative for hvordan andre prosesser i offentlig sektor foregår. Resultatene kan gi generelle trekk og kan dermed ha en overføringsverdi til lignende enheter (Gobo, 2004, s. 415). Det er imidlertid viktig for meg å understreke at denne masteroppgaven på ingen måte gir noe «revolusjonerende» nytt. Snarere er den et bidrag som kan utforske, og om mulig bekrefte, eksisterende teori på området. Et viktig aspekt har derfor vært å evaluere teorier objektivt, å dele resultatene med relevante aktører, og å være konsistent og ærlig i utviklingen av resultatene.

Ved å konfrontere informantene med det man har kommet frem til, vil studiens validitet styrkes (Thagaard, 2013, s. 208). Jeg ga derfor mine informanter mulighet til å lese gjennom mine resultater fra forskningen. Ingen av informantene har gitt tilbakemelding på min presentasjon av funnene, og man kan derfor anta at de ikke hadde noen innvendinger. En annen måten å teste om konklusjonene er valide kan gjøres gjennom "selvtesting". Dette innebærer at man kritisk gjennomgår informantene, og det betyr at man stiller seg spørsmålet om informantene og deres informasjon er riktig i forhold til forskningsspørsmålet. Gjennom en grundig presentasjon av analysearbeidet, kan jeg argumentere for at mine resultater samsvarer med min problemstilling.

4.9 Etikk

I følge Kvale og Brinkmann (2009, s. 80-85) må de etiske problemstillingene følge hele forskningsprosessen. De viser til begrepet «fornesis» som betyr «praktisk klokskap», og de utdyper at en forsker alltid bør tilstrebe å benytte sin klokskap til å opptre etisk bevisst og tenke kontekstuell. Dette kan gjøres ved å bruke ”tykke beskrivelser” som kan sette fenomener i en større kontekst (ibid.). Før gjennomføringen av intervjuene ble min forskningstilnærming og problemstilling meldt inn til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). Søknaden ble godkjent (se appendiks E). I følge Kvale og Brinkmann (2009, s. 90) er det et etisk krav at informantene godtar offentliggjøring av personer. Alle deltakere har godkjent og signert at jeg kan publisere dere navn og stilling i oppgaven (se appendiks F), men oppgaven inneholder ikke personsensitiv informasjon. I samtykkeerklæringen ble det gitt godkjenning til å utheve enkelte sitater i oppgaven. Alle informantene har fått en kopi av den signerte samtykkeerklæringen. Imidlertid var det etisk riktig av meg å opplyse informantene om at eventuelle uheldige utsagn om informanten selv eller dens organisasjon ikke skulle fordreies og utnyttes i oppgaven. For øvrig tydeliggjorde jeg tidlig i forskningsprosessen hva som var hensikten med mitt forskningsarbeid.

5 Presentasjon av empiri og diskusjon

I det følgende vil jeg diskutere mine funn ut i fra det modernistiske, sosialkonstruktivistiske og pragmatiske perspektivet. For å forstå min drøfting ser jeg det som nødvendig å starte med en generell beskrivelse av Finansdepartementets og Norges Banks motiv for å implementere employer branding. Videre vil jeg drøfte mulige virkninger som kan forekomme etter en slik implementering av employer branding. Drøftingen vil ta utgangspunkt i mine teoretiske forventninger og funn. En oppsummering av mine forventninger er skissert i figur 1 nedenfor.

Figur 1: Oppsummering av forventninger i henhold til de teoretiske perspektivene.

Perspektiv	Modernistiske	Sosialkonstruktivistiske	Pragmatiske
Utgangspunkt	<p>Møte de forretningsmessige målene som er fastsatt i HR-strategien.</p> <p>Ledelsen implementerer konseptet på bakgrunn av (nødvendige) rasjonell årsaker: Nå bestemte mål. Reelt problem søker lokal problemløsning.</p> <p>«Benchmark» opp mot andre suksessfulle organisasjoner for å finne «best-practice».</p> <p>Dokumenterbare effekter.</p> <p>Måler aktivitetene og korrigerer ved avvik.</p> <p>Klare mål for bruken av employer branding.</p>	<p>Legitimerende hensyn. Fremstå som rasjonell og moderne.</p> <p>Institusjonelle omgivelser ses som samfunnsskapte fenomener. Implementerer for å fremstå som effektiv, tidsriktig og moderne.</p> <p>Effektene er ikke de viktigste. Snarere det ekspressive aspektet.</p> <p>Organisasjoner blir likere (isomorfisme) som følge av at de sammenligner seg med de samme. (Fremgangsrrike aktører).</p>	<p>Dobbel logikk: Organisasjonsoppskrifter kan både oppfattes som løsning på et reelt problem og som symbol på fornying.</p> <p>Ideene er på «reise».</p> <p>Lederne ser seg selv som rasjonelle aktører som må adoptere oppskrifter for å «henge med i tiden».</p> <p>Overføring av organisasjonsideer er ikke et objekt som bare kan transporteres og ”installeres” i organisasjoner. Det som overføres er representasjoner og ideer, og derfor noe mer enn formbare fysiske objekter.</p>
Oversettelses-prosess	<p>Employer branding ses på som en standardisert løsning som er «klar til bruk». Kan enkelt implementeres og «installeres» i virksomhetens struktur og rutine.</p> <p>Ledelsen har full kontroll over mulige utfall ved å implementere employer branding.</p>	<p>Employer branding blir implementert for å fremstå som tidsriktig. Den vil imidlertid være frikoblet fra kjerneaktiviteten og vil dermed ikke ha reell effekt.</p>	<p>Employer branding tas inn og oversettes etter hva som passer best for organisasjonen. Oppskriften vil med tiden materialiseres og nedfelles i praksis.</p> <p>For at employer branding skal passe konteksten, legges til, trekkes fra elementer fra «originalen» slik at den passer inn.</p>
Virkninger	<p>Employer branding virker som forventet. Den er en «superstandard» som ledelsen har sammenlignet med andre beste praksiser. Oppskriften gjør at de når målene. De foretar målinger som gjør at de kan foreta korrigeringer.</p>	<p>Employer branding er et symbol ment å tilfredsstille omgivelsene. Den er imidlertid lite egnet til å styre interne oppgaver i organisasjonen. Den er frikoblet fra de øvrige aktivitetene.</p>	<p>Employer branding blir tilpasset konteksten. Det legges til og trekkes i fra for at den skal virke optimal. Den krever kontinuerlig oversettelse, da den anses som «halvfabrikata» som trenger lokal tilpasning for å lykkes. Mislykkede oversettelser kan føre til frikobling og frastøting.</p>

5.1 Employer branding - et «universalmiddel»?

Det synes på mange måter å være bred enighet om bakgrunnen for å arbeide med employer branding i de to organisasjonene. Samtlige informanter gir uttrykk for at employer branding er et konsept som bidrar til mer effektive rekrutteringsprosesser som støtter de overordnede forretningsmålene i virksomheten. Et presset marked gjør det vanskeligere for organisasjonene å rekruttere de aller flinkeste kandidatene. Siden alle er på jakt etter de samme dyktige medarbeiderne, må de derfor søke etter nye og bedre løsninger i arbeidet med rekruttering av nye kandidater. Meyer beskriver situasjonen slik: *”Dagen for tilfeldigheter er forbi. Nå er vi in the war for talents!”* Han mener sentralbanken ikke lengre kan sitte på gjerdet å ansette de man tror er de beste. I følge han må rekrutteringen profesjonaliseres for å få tak i de beste. I følge Larsen *”kan ikke Finansdepartementet bare leve på sitt navn, men begynne å benytte mer målrettede tiltak for å få tak i rett kompetanse til rett tid.”* Employer branding er i følge henne et viktig tiltak for å tiltrekke seg kompetent personell til Finansdepartementet.

Finansdepartementet sier de startet med employer branding i 2001. Bakgrunnen var at de ønsket å hevde seg i konkurransen om de flinkeste kandidatene. Dermed måtte de også markedsføre Finansdepartementet som en attraktiv arbeidsgiver. Det var altså ingen selvfølge lengre, at samfunnsøkonomer og jurister automatisk søkte seg til Finansdepartementet. I Norges Bank startet arbeidet med employer branding i 2008. På bakgrunn av en mange-fasettert HR-politikk som gjorde omdømmet lite konsistent og transparent, så de det som helt nødvendig å samle Norges Banks uttrykk til en felles plattform. At transparens og omdømme har blitt et sentralt tema i offentlig sektor, er et poeng som illustreres av Wæraas, Byrkjeflot og Angell (2011, s. 113). De hevder transparens har blitt et viktig virkemiddel i arbeidet med å oppnå bestemte mål for organisasjonen. Dette innebærer at organisasjonen snakker mer om seg selv og hvordan den skal framstå utad. Informasjonen som gis kan beskrives som strategisk, siden det er organisasjonene selv som avgjør hvilken informasjon som gis – noe kan bli holdt tilbake, og man offentliggjør dermed kun det som organisasjonen bedømmer til å være hensiktsmessig (ibid.). Denne åpenheten kan ses i sammenheng med reformbølgene New Public Management. Som beskrevet i teoridelen er dette en samlebetegnelse for ulike organiseringer og ledelsesprinsipper hentet fra det private næringsliv. Reformene innebar et økt krav til åpenhet hva gjelder ressursbruk, dokumentasjon og resultatmålinger. Bakgrunnen

kan muligens spores til en økende mistillit til offentlig byråkrati og tjenestemenn i USA og flere europeiske land. I de nordiske landene har offentlig sektor imidlertid hatt høy tillit blant befolkningen generelt. Men transparenstrenden ser allikevel ut til å ha vokst også i Norge. Antakelsen er at tilliten til forvaltningen har gått ned, og man ønsker større innsikt i forvaltningsapparatets arbeid. Dette har muligens medført et behov hos den enkelte organisasjon til å styrke sitt omdømme. I følge forfatterne (ibid.) er det god grunn å tro at denne forbindelsen mellom transparens og omdømme er nokså nær. Arbeidet med employer branding kan kanskje derfor også ses i sammenheng med denne trenden.

Norges Bank forteller hvordan de ønsket å profesjonalisere HR-enheten, som tidligere hadde vært av en mer administrativ karakter (for eksempel lønn og kontroll av reiseregninger). Dette resulterte i etableringen av en mer strategisk HR-rettet enhet. Begge organisasjonene viser til at de faller på Universums lister over Norges mest attraktive arbeidsgiver, og at de dermed er nødt til å ta grep. Disse beskrivelsene passer godt med den modernistiske fortolkningsrammen som hevder at ledelsen implementerer konseptet på bakgrunn av nødvendige rasjonelle årsaker – å løse et bestemt problem. Fall på nasjonale målinger kan dermed anses som et reelt problem som søker en lokal problemløsning - nemlig employer branding. Ved hjelp av konseptet kan de møte de forretningsmessige målene som er fastsatt i strategien. Som jeg har vist til tidligere, anbefaler litteraturen å utvikle en employer branding-strategi og et «employer branding value proposition» (EVP) som kan gjøre det enklere å foreta korrigeringer underveis. Konsulentlitteraturen peker gjerne på at disse strategiene utgjør hjørnesteinen i arbeidet med employer branding. Imidlertid svarer begge organisasjonene at de verken har en employer branding-strategi eller et EVP på plass per i dag, men de poengterer at de er i gang med utviklingen av førstnevnte. Disse funnene kan sies å ikke være i samsvar med min forventning om at de hadde en allerede fastlagt strategi for employer branding. Litteraturen om employer branding forfekter tette koblinger mellom employer branding og strategi. Imidlertid kan det se ut som om virkningene bærer preg av mangel på både tid og krefter, og at strategiutformingen derfor ikke raskt kan «installeres» som forespeilet i litteraturen. Det kan for øvrig ikke utelukkes at de bevisst har valgt å unngå å utforme en strategi med bakgrunn i at de ser på det som unødvendig. En slik påstand sammenfaller imidlertid ikke med deres ønske om å jobbe målrettet, med fastlagte føringer og strategier for employer branding.

Begge organisasjonene opplyser at de har en HR-strategi, og at employer branding-aktivitetene tar utgangspunkt i denne. Finansdepartementet har som målsetting i sin HR-strategi å rekruttere de beste kandidatene innenfor sitt fagområde (samfunnsøkonomer og jurister), å profesjonalisere rekrutteringsprosessene og å øke kunnskapen om Finansdepartementet blant sine kandidater. De anser employer branding som et nyttig verktøy for å realisere disse målene. Spesielt siden de har falt 18 plasser på den nasjonale rangeringslisten over landets mest attraktive arbeidsgivere. På spørsmål om de vet hvorfor de faller på denne listen, svarer den ene informanten: *«Ja... hadde vi visst det. Det kan jo være konjunkturstyrt. I mellomtiden må vi bare profilere oss bedre.»* Finansdepartementet måler ikke sine employer branding-aktiviteter systematisk. De har imidlertid betalt Universum Norge til å foreta noen evalueringer av aktivitetene de har gjennomført. På bakgrunn av disse resultatene har de fått råd som har til hensikt å utvikle employer branding-aktivitetene i organisasjonen. Dette er i tråd med det modernistiske synet som hevder at det finnes aktører som har kunnskap om organisasjoners praksis, og som dessuten kan sies å være bedre enn den kunnskapen organisasjonen selv besitter. Universum Norge er et konsulentselskap som kan ses på som foredlere av «beste praksis» innenfor employer branding. De gjennomfører evalueringer og tilbyr ”ferdige oppskrifter” på hvordan man kan jobbe mer strategisk med employer branding. Til tross for Universum Norges anbefalte tiltak har altså Finansdepartementet likevel falt på listen over Norges mest attraktive arbeidsgivere. En av informantene påpeker at de ikke stoler blindt på undersøkelser fra kommersielle aktører, og at de *«tar de med en klype salt»*. De har likevel et ønske om å klatre på listen, og de sier at å møte studenter der de er, for eksempel gjennom sosiale medier, forhåpentligvis kan bidra til at de klatrer opp på listen.

I Norges Banks HR-strategi er et av målene å sikre at banken til enhver tid rekrutterer og tiltrekker seg kvalifisert personell. De har også som mål å styrke sitt merkenavn som en av landets mest attraktive arbeidsplasser. Sentralbanken sier den skal klatre forbi private selskaper på Universums lister, uavhengig av sektor. Målet er å være en av de tre beste innen tre år (Internt dokument, 2013). Dette illustrerer at et viktig motiv for organisasjonen er å bli sett på som mer vellykket enn konkurrenter de sammenligner seg med, og dette kan gjøres gjennom bedre plasseringer på offentlige rangeringer. Dette betyr imidlertid også at motivet inneholder noe mer enn det rasjonelle aspektet som jeg hadde i min forventning. Altså kan vi finne elementer av at de ønsker å tilpasse seg eksterne oppfatninger i tillegg til å faktisk rekruttere de beste kandidatene. Dette vil jeg komme nærmere inn på i det neste kapittelet,

hvor jeg vil drøfte den symbolske verdien av å jobbe med employer branding. Selv om også Norges Bank har falt på listen over landets mest attraktive arbeidsgiver for økonomer, sier de at de ikke tar utgangspunkt i Universums rangeringslister, men at de snarere bruker den som en indikator på at de er på riktig veg: ”*Vi bruker listene for å se hvor vi er i forhold til de vi sammenligner oss med!*” (Informant i Norges Bank).

Norges Bank har de senere årene startet en systematisk profesjonalisering av HR og employer branding. På bakgrunn av at konkurrenter øker ressursbruken i kampen om ”de beste hodene” har HR-enheten i samarbeid med konsultentselskapet EY (tidligere Ernst & Young) gjennomført en evaluering og analyse av rekrutteringsprosessene i sentralbanken. EY kom da frem til at sentralbanken var på riktig veg, men at de blant annet burde definere sitt ambisjonsnivå og hvem som er sentralbankens målgruppe i forhold til rekrutteringen. Blant flere forbedringsforslag EY kom frem til, var ett å sammenligne seg (benchmarking) med beste praksiser internasjonalt. I tillegg ble det foreslått å øke bruken av sosiale medier, samt å lage en organisasjonsvideo som markedsfører Norges Bank som arbeidsgiver. Slike prosessforbedringer kan ses i lys av det Røvik (2007, s 192-194) omtaler som *prosessbaserte reformer*. Røvik beskriver hvordan konsulentbransjen og managementlitteraturens inntog i den senere tid, har utløst mange omstillingsprosjekter som inneholder nye oppskrifter på hvordan en diagnose (problem) kan behandles, og dermed utvikle den beste praksisen. Denne styringsoptimismen finner vi igjen i det modernistiske perspektivet som legger vekt på korrigering ved avvik. Dette perspektivet jakter de beste løsningene for å oppnå effektivitet. I lys av dette rammeverket kan employer branding ses på som en lineær og kontrollerbar prosess som gir resultater – prosessen må riktig nok implementeres på den riktige måten. Gode løsninger og resultater kommer av rasjonelle sammenligningsteknikker opp mot andre man ønsker å assosiere seg med. Følgelig kan EYs rapport ses på som «beste praksis» for hvordan man enkelt og raskt bør gjennomføre en vellykket employer branding i Norge Bank.

Norges Bank understreker at de er opptatt av hva som fungerer og ikke fungerer, og at deres aktiviteter derfor kontinuerlig justeres deretter. Følgende sitater fra de to informantene i Norges Bank illustrerer dette: «*Alt vi foretar oss skal være evidensbasert.*» og «*Vi er mer faktaorienterte. Vi har sluttet å gjette og begynt å vite, beste praksis på toppen.*» Et avgjørende poeng i min forventning til den modernistiske tilnærmingen, var ideen om at lederne i organisasjonen er rasjonelle aktører som tar avgjørelser basert på erfaringsbasert kunnskap. Denne erfaringsbaserte kunnskapen går ut på at ledelsen har full oversikt over

hvilke verktøy som fungerer og hvilke løsninger som til enhver tid er tilgjengelig. Slik kan de velge de beste styringsredskapene, og dermed oppnå ønsket effekt (Røvik, 2007, s. 49).

Norges Bank sier de måler sine employer branding-relaterte aktiviteter, og de hevder denne målingen danner grunnlaget for hvordan de prioriterer aktivitetene. Dette gjelder blant annet karrieredager, skolebesøk, annonsering og andre arrangementer. En informant mener imidlertid at det er svært vanskelig å måle employer branding, og sier at: *«Effektevaluering er nesten umulig, det er både vanskelig og tidkrevende. Derfor måler vi bare aktivitetene på noen områder.»* En slik utfordring uttrykkes også av en informant i Finansdepartementet: *«Vi vet ikke helt hvordan vi skal måle. Det er vanskelig å se effektene.»* På spørsmål om hvordan Finansdepartementet og Norges Bank konkret måler disse aktivitetene fremkommer det altså at måleaktiviteten er nokså utydelig. Det synes derfor å være en enighet i de to organisasjonene om at det er utfordrende å bruke måleverktøy for å dokumentere effekter, og det kan tyde på at informantene er noe usikre på hvorvidt det faktisk er mulig. Som det fremkommer i min forventning til det modernistiske perspektivet, er det en underliggende logikk at organisasjonen skal designes som effektive instrumenter for realisering av rasjonelle strategier (employer branding). Imidlertid ser det ut til at organisasjonene ikke har en klar strategi, noe både praktikerlitteraturen og perspektivet forutsetter.

På den ene siden forteller altså informantene at ”alt” de fortar seg skal være evidensbasert og faktaorientert. På den annen side kan det imidlertid virke som at den dokumenterbare effekten ikke alltid er like synlig som forventet. I noen tilfeller synes den også å ha uteblitt. Dette kom for eksempel til uttrykk da en av informantene beskrev hvordan de noen ganger bruker mye tid og ressurser på en kampanje eller et arrangement, uten at den dermed gir noen indikasjon på «avkastning» - altså et bedre omdømme, flere rekrutteringer, eller andre målbare parametre. En informant utdyper effektmålinger slik: *«Det blir litt abstrakt, og derfor vanskelig å måle.»* Det er åpenbart at employer branding er implementert av rasjonelle hensyn om å rekruttere de aller flinkeste kandidatene til virksomheten, men mine forventninger var imidlertid at ledelsen hadde klare mål om hvorfor og hvordan man anvender employer branding i organisasjonen. Det ser derimot ut til at både Finansdepartementet og Norges Bank synes det er utfordrende å dokumentere effektene av implementeringen av employer branding, og at det dermed er vanskelig å se hva som fungerer og ikke - evidensbasert praksis er derfor krevende og kanskje også i dette tilfellet et uoppnåelig ideal. En informant trekker spesielt frem offentlig sektors særtrekk. Blant annet kunne hun nevne at de kun har kandidater som måleindikator, og ikke både kandidater og

kunder som den private sektoren forholder seg til. Effekten er derfor tydeligere i den private sektor siden de har flere måleindikatorer – de kan for eksempel måle effekten ved å se på en eventuell økning av antall kunder. Det er altså forskjeller mellom privat og offentlig sektor når det gjelder effektevalueringer. Fra dette synspunktet kan ikke employer branding sies å være et universalmiddel som alle og enhver kan «sprayes» med, siden det sammenlignet med den private sektor ofte kan være mer komplekse og mindre entydige problemstillinger de offentlige organisasjonene står ovenfor.

En av mine informanter sier at det er en utbredt oppfatning innen HR at målinger og evalueringer er noe man ”*bør være opptatt av å gjennomføre*”. Jeg tolker dette dithen at det rasjonelle bak oppskriften, også kan være et tegn på rasjonaliserte myter - nemlig at de ønsker å fremstille employer branding som et verktøy som gir valide og målbare resultater. Dersom HR-avdelingen mot formodning ikke dokumenterer profesjonalitet eller «eksellens» i sitt arbeid med employer branding, kan den ikke regne med å få legitimitet i resten av organisasjonen. Dermed kan det også tenkes at det ligger symbolske og ekspressive hensyn bak implementeringen av employer branding i disse organisasjonene. I det følgende kapittel vil dette bli nærmere drøftet i forbindelse med det sosialkonstruktivistiske perspektivet.

5.2 Employer branding som symbol- fordi «alle andre» gjør det?

«Vi er i en heldig situasjon, vi har verken problemer med å få nok søkere til de ulike stillingene, eller å beholde kandidatene når de er ansatt.»

(Informant, 2015)

Sitatet ovenfor illustrerer et funn som er gjort i begge organisasjoner. Intervjuene viste at rekrutteringen i Norges Bank og Finansdepartementet ikke nødvendigvis er et «problem». Dette medfører at oppskriften employer branding konstruerer et problem, så vel som å tilby en løsning på dette problemet. Med bakgrunn i dette kan det kanskje hevdes at organisasjonene jobber med employer branding fordi det er forventet fra omgivelsene, ikke fordi det er en påtrengende organisatorisk nødvendighet. Dette skiller seg klart fra det modernistiske perspektivet som påstår at det foreligger et bestemt problem som det er nødvendig å løse. På den annen side kan det selvfølgelig være elementer som gjør at de ser

det nødvendig i å løse noen utfordringer. Som jeg eksemplifiserte ovenfor kan dette blant annet være fall i rangeringslister. Imidlertid er det et entydig svar fra mine informanter om at de ikke har noen klare problemer med rekrutteringen. Begge organisasjonene opplyser at de har et gjennomgående høyt antall søknader på sine stillinger, og at kandidatene blant disse er kompetente.

Som jeg har antydnet ovenfor er det tydelig at sentrale motiver for å implementere employer branding i Norges Bank og Finansdepartementet omhandler rasjonelle eller instrumentelle logikker som er tiltenkt å tilføre verdi til virksomhetene. I tillegg ser det ut til at det kan være en respons på reelle utfordringer tilknyttet «kampen om talentene» i et presset marked. Det er imidlertid åpenbart at employer branding også handler om noe mer enn å kun håndtere forretningsmessige utfordringer - det foreligger også symbolske og ekspressive motiver for å anvende employer branding. To spesielt fremtredende motiver for å arbeide med employer branding kan derfor være gjeldende. For det første kan et motiv være at organisasjoner ønsker å skape et best mulig bilde av organisasjonen som en unik arbeidsplass ovenfor sine potensielle kandidater. Dernest kan et annet motiv være at de ønsker å fremstå som moderne og tidsriktige, slik at de kan få den samme legitimiteten som de fremgangsrike bedriftene har, og dermed øke sin status og sitt omdømme. Jeg vil drøfte dette nærmere når jeg nå beveger meg inn i den sosialkonstruktivistiske fortolkningsrammen.

På spørsmål om Finansdepartementet og Norges Bank inspireres av andre organisasjoner, svarer begge at de henter inspirasjon fra ulike aktører i feltet. Blant annet henter Finansdepartementet inspirasjon fra lignende nasjonale organisasjoner som Finanstilsynet, Skatteetaten, Tollvesenet, Norges Bank og andre departementer. Norges Bank henter inspirasjon fra store internasjonale selskaper som er ledende på employer branding. Deriblant selskaper som McKinsey & Company, EY og Deloitte. Men også andre sentralbanker som Federal Reserve (FED), Bank of England og De Nederlandsche Bank. Disse ser også ut til å anvende oppskriften (Universum, 2014). Man kan med utgangspunkt i de to organisasjonenes inspirasjonskilder løfte frem en påstand om at de innehar et meget ulikt ambisjonsnivå. Sammenligningsteknikker opp mot privat sektor har imidlertid blitt kritisert fra en rekke forskere. Blant annet mener Nielsen (2003, s. 214) at regulerte institusjoner (som Norges Bank og Finansdepartementet) har helt andre kjerneverdier enn privat sektor, slik som, demokrati, rettsikkerhet og rettferdighet. Han stiller spørsmål om hvorfor regulerte institusjoner søker andre verdier enn de som allerede eksisterende innenfor deres egne

domener. Likeså mener Ashworth (1990, s. 36) at det offentlige ikke burde fremme «falsk» konformitet og ensartede verdier ved å legge vekt på sammenligning med andre, men heller oppmuntre til mangfoldighet, da de er til for folket.

Et av de viktigste markedsføringsgrepene Norges Bank har gjennomført den siste tiden er deres økende bruk av organisasjonsfilmer. Nylig ble sentralbankens rekrutteringsfilm *Hvor høyt sikter du?*⁵ premiært med tredje plass i New York Festivals World's best tv & films (Internt dokument, 2013). Rekrutteringsfilmen konkurrerte med kjente merkevarer som Disney og Red Bull. Norges Bank publiserer en rekke videoer på Facebook, og disse filmene består blant annet av ansatte som forteller hvordan det er å jobbe i organisasjonen. Gjennom denne formen for «storytelling» kan Norges Banks employer branding-aktiviteter anta både en rasjonell og sosialkonstruktivistisk form. På den ene siden er slike videoer et verktøy for å nå et bestemt mål, nemlig potensielle kandidater. Men de kan også være sosialt konstruerte. Videoene oppstår ikke naturlig, og det følger gjerne et ønske om å formidle organisasjonen som en forbilledlig arbeidsgiver. Finansdepartementet ser ikke på slike publiseringer som det viktigste satsningsområdet innenfor rekrutteringsarbeidet, og de har derfor ikke produsert noen organisasjonsvideoer ment for offentligheten. De har imidlertid i samarbeid med Universum Norge forfattet artikler der de presenterer de ansatte i organisasjonen.

Litteraturen om employer branding understreker viktigheten av å være «unik» og å dermed finne sin særegne identitet. Dette gjør at organisasjoner differensierer seg fra sine konkurrenter, og at det dermed er større sjans for å bli bemerket. De tiltakene og aktivitetene som jeg finner hos Norges Bank og Finansdepartementet er på langt nær noe «helt nytt» eller unikt. Snarere finner jeg heller at de på mange områder gjør nettopp som alle andre. Organisasjonsfilmer, artikler fra Universum Norge og andre «branding»-aktiviteter kan virke som en trend flere har tatt i bruk på feltet. Blant andre offentlige institusjoner har jeg funnet dette, i større eller mindre grad, hos Finanstilsynet, Forsvaret og Forsvarsbygg. Etter å ha orientert meg på ulike norske konsultantselskapers nettsider (EY, Deloitte) og employer branding-nettverk på internett (Employer Branding Norge på LinkedIn) finner jeg igjen svært mange av disse anbefalte beste praksisene som Norges Bank og Finansdepartementet har valgt å ta i bruk. Blant andre tiltak som nevnes i feltet er for eksempel modernisering av stillingsannonser og visuelle uttrykk i sosiale medier gjennomført i begge organisasjoner.

⁵ Norges Banks employer branding video: <https://www.youtube.com/watch?v=VqFn9oNzCok>

Litteraturen anbefaler også å være del av et employer branding-nettverk og at organisasjonen bør opprette en egen gruppe som jobber systematisk med employer branding. Dette finner jeg hos begge av mine studieobjekter. Norges Bank kaller denne gruppen for ”sosiale medier gruppen” (SoMe) og Finansdepartementet kaller denne gruppen for ”profileringsgruppen” (LinkedIN, 2015).

En av informantene i Finansdepartementet sier at de forsøker å finne sin egen måte å bli unik på, men at dette er vanskelig: *«Vi tilpasser employer branding etter studentenes behov. Vi ser an hva som er ”in” i tiden.»* De sier videre at de ser en økende bruk av sosiale medier, og at konkurranser og kampanjer har blitt mer vanlig for å markedsføre seg. Imidlertid sier de at man ikke kan la være å jobbe med employer branding, siden markedet krever dette: *«Vi følger bare med og observerer. Vi ønsker å være til stede og ikke forsvinne fra overflaten.»* Finansdepartementet legger altså ikke skjul på at de er komfortable med å ligge lavt i terrenget, og at de derfor har valgt å ikke intensivere aktiviteter omkring employer branding. Man kan altså anta at det er en bevisst strategi fra personalavdelingen å bruke betegnelsen «profilering», heller enn «employer branding». At Finansdepartementet imidlertid planlegger å være mer strategisk tilstede i markedet kan tyde på at også de opplever et press fra omgivelsene om å implementere employer branding som rekrutteringsstrategi. Jeg finner derfor støtte i det sosialkonstruktivistiske perspektivet og den etterlignende isomorfismen.

Mine forventinger til dette perspektivet var at organisasjonen hadde et behov for å fremstille seg som tidsriktig og moderne. Dette for å søke legitimitet i omgivelsene. På den ene siden kan det se ut til at Finansdepartementet bevisst velger å ikke følge trender i feltet, dette gjør de ved å avstå fra enkelte momenter i oppskriften employer branding, for eksempel ved å ikke utvikle organisasjonsvideoer. Men på den annen side kan det ut i fra mine funn se ut som de etterligner andre organisasjoner som de kjenner seg igjen i, ved at de henter inspirasjon fra sammenlignbare organisasjoners aktiviteter – de er for eksempel aktive brukere av det sosiale mediet LinkedIN, som også Finanstilsynet er en del av. Dette gjør de muligens av frykt for å virke umoderne og sendrektige.

Jeg finner ingen grunn til å anta at Finansdepartementets implementering av employer branding (eller profilering, som det kan se ut til at er det begrepet de bruker), er en mislykket aktivitet, selv om de gjennomfører tiltak som er tilnærmet like andres aktiviteter. Det er tydelig at de opplever oppskriften som hensiktsmessig, da de gjennom sosiale medier når ut

til flere kandidater. Det kan imidlertid virke som om oppskriften er *løst koblet*, da den ikke synes å passe i henhold til eksisterende arbeidsformer, verdier eller normer i virksomheten.

En av informantene sier blant annet at det ikke er spesielt populært å benytte:

«*Engelskspråklige uttrykk og andre typer trender*» i Finansdepartementet. Dette styrker nettopp denne antakelsen, og kan kanskje vise det Brunsson (1989, s. 54-55) kaller *dekopling* - altså at Finansdepartementet uttrykker noen former for verdier, men praktisere noe som kan tyde på noe annet.

Norges Bank har et internt mål om å rekruttere to prosent av de beste kandidatene innen samfunnsøkonomi. De ønsker å komme på radaren til kandidater med toppkarakterer innen makroøkonomi, og antyder at de vil ta opp kampen med McKinsey, Google, PwC og andre ledende selskaper. Sentralbanken er blant annet medlem i organisasjonen NOVA100, som er et nettverk hvor også mange av de ledende selskapene i Norge er medlemmer. Nettverket har som mål å komme i kontakt med talenter som har «høye akademiske resultater og en imponerende CV» (Nova100, 2015). Sentralbanken har som et ledd i kampen om de aller beste kandidatene rettet fokus mot andre skoler og nettverk enn tidligere. De har for eksempel de senere årene rettet oppmerksomheten mot studenter innenfor industriell økonomi fra NTNU og også mot flere internasjonalt anerkjente skoler. Dette er følgelig i tråd med de største konsultantselskapene, og er en trend som hyppig formidles via Universum Norge, bedrifters nettsider og media (Nordeng, 2012; Lohne, 2015). Funn fra disse nevnte nettverkene henspiller at bedrifter nå er på jakt etter de samme kandidatene. Det kan dermed se ut til at flere og flere institusjoner forsøker å profesjonalisere seg. Imidlertid kan virkningen av dette være at både organisasjoner og kandidater blir mer like.

I følge DiMaggio og Powell (1983, s. 150-155) forekommer normativ isomorfisme gjennom profesjonalisering av et organisasjonsfelt. Når Norges Bank velger å rekruttere personer med en viss type bakgrunn og utdanning, som også flere andre ledende virksomheter er på jakt etter, kan altså organisasjonsfeltet bli mer homogent. I følge Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre (2012, s. 289-290) vil du på denne måten få mennesker og verdier som er likere, fordi de sprer impulser i sitt eget nettverk. Denne likheten finner jeg ikke bare med hensyn til hvilke skoler som synes å være attraktive, men også når det gjelder andre tiltak, som for eksempel trender innen såkalte «casekonkurranser» på skoler. Dette er en aktivitet som er svært utbredt innenfor de ledende revisjonsselskapene. I denne sammenheng kan det virke som om de fremgangsrike bedriftene legger premisser for hva man «bør» drive med.

Resultatet kan være at offentlige organisasjoner kopierer lignende konsepter og trender i frykt for å ikke henge med i tiden – og dette er nettopp i tråd med den normative isomorfismen. Czarniawska (1985, s. 83) bruker betegnelsen «den stygge» og «den pene» søsteren for å beskrive forholdet mellom offentlig og privat sektor. I følge forfatteren ønsker offentlig sektor, som den stygge søsteren, å etterligne den pene søsteren ved å overføre private oppskrifter i håp om å bli som den. Resultatet er at identiteten til det offentlige tenderer til schizofreni (ibid., s. 100). Eksempelet er selvsagt en karikatur, men illustrerer godt potensielle utfordringer med den etterlignende isomorfismen. Dette kan også ses i sammenheng med det Hatch og Schultz (2004, s. 382) omtaler som «I» og «Me». De mener identitet er noe som må ses i relasjon til andre – det handler om image (Me) og kultur (I). En organisasjon er altså i seg selv unik, og den prøver å fremstå som unik gjennom relasjoner til andre organisasjoner. Ved å imitere de fremgangsrike aktørene kan det derfor oppstå isomorfisme i feltet.

Det er en rekke ulike nettverk av både formell og uformell karakter, som kan hevdes å legge føringer på hva som oppfattes som tidsriktig i et sosialkonstruktivistisk perspektiv. Meyer i Norges Bank sier han er en del av et uformelt employer branding-nettverk som består av personer fra *”de største selskapene i Norge”*, primært fra privat sektor. Her deles erfaringer og ideer. Personene i dette nettverket er i følge Meyer også medlemmer i en rekke andre mer formelle nettverk, noe som gjør dette feltet svært innfløkt - trender spres mellom organisasjonene, og det uformelle nettverket genererer derfor nye ideer og konsepter. Blant annet er Norges Banks HR-enhet medlem av det formelle nettverket HR-Norge. I dette nettverket holdt for øvrig sentralbankens HR-enhet nettopp et foredrag om temaet employer branding. Dette kan muligens vise at employer branding oppfattes som viktig også i offentlig sektor, og at feltet er voksende. Norges Bank sier de har fått positiv tilbakemelding fra markedet om at det de gjør innen employer branding er riktig. De har blant annet vunnet kåringer som «beste karrierestand» ved både NTNU og NHH. De har investert i denne standen for å skape oppmerksomhet rundt Norges Banks merkenavn.

I følge Haugland i Norges Bank har sentralbanken brukt mye tid og ressurser på employer branding og omdømmebygging. På spørsmål om hvorfor de synes å lykkes svarer Haugland: *«Vi ønsker å gjøre noe annerledes. Ikke å gjøre det alle andre gjør. Da blir vi aldri best»*. Som jeg har pekt på i teorikapittelet, illustrerer Backhaus og Tikoo (2004, s. 502) hvordan organisasjoner bør tilstrebe å konstruere en særegen og unik arbeidsgiveridentitet

kandidatene kan identifisere seg med. De mener det er viktig å etablere elementer som skiller organisasjonen fra sine konkurrenter, slik som: unikhets, fordeler, identitet, verdier og oppførsel. For å bli en attraktiv arbeidsgiver må man altså både skille seg ut fra de andre aktørene, men på samme tid må ikke denne forskjelligheten være så stor at den derfor blir uhensiktsmessig. Dette kan virke ironisk, og ses på som et paradoks. Dette temaet har begeistret den norske sosialantropologen Thomas Hylland Eriksen, som beskriver dette fenomenet som *unikhetsparadokset*. Sagt med hans ord:

Jo mer like vi blir, jo mer ulike prøver vi å bli. Paradoksalt derimot, jo mer ulike vi prøver å bli, jo mer like blir vi ettersom de fleste av oss prøver å være ulike omtrent på samme måten rundt omkring i verden. (Hylland Eriksen, 2007, s. 146, egen oversettelse.)

Mine funn i begge organisasjonene viser at de henter ideer og inspirasjon fra andre virksomheter i feltet, men at de samtidig har et ønske om å differensiere seg fra disse andre aktørene. Det kan imidlertid tyde på at sentralbankens og Finansdepartementets ”kopiering” av andre aktører, og dermed som et resultat av isomorfe prosesser, fremmer generiske likheter, heller enn ulikheter, og at det kan ende opp med at organisasjonene blir homogene. Dette argumentet bør ses i sammenheng med andre sentrale institusjonelle bærere som kan drive prosesser av homogenisering. Universum Norges rangeringslister, konsulenthuss og en rekke uformelle og formelle emplyer branding-nettverk kan også være en pådriver for at feltet homogeniseres. Faktisk vil jeg argumentere for at employer branding har blitt en dominerende idé i Norges Bank og Finansdepartementet på grunn av denne påvirkningen av disse motesprederne.

Med bakgrunn i det sosialkonstruktivistiske perspektivet forventet jeg at Norges Bank og Finansdepartementet bruker mye tid og ressurser på å se til andre, og dermed overser sin egen identitet og særegenhet. Jeg forventet også at oppskriften kunne være løst koblet til kjerneaktiviteten. Både Finansdepartementet og Norges Bank opplyser at employer branding er godt forankret hos organisasjonens ansatte. De viser til at det er en felles forståelse blant lederne, og de øvrige ansatte, at det er nødvendig å jobbe med konseptet. Det er med utgangspunkt i dette ingen grunn til å tro at oppskriften er løst koblet hos disse organisasjonene. Likevel har jeg et inntrykk av at organisasjonene fokuserer mer på framtidig idealtilstand enn dagens situasjon. Dette er følgelig mest fremtredende i Norges Bank, der begge informantene hyppig trekker frem betydningen av å ha et strategisk fokus i

rekrutteringsprosessene. En av informantene mener det er «*helt sentralt å ha et enda mer bevisst forhold til fremtidig kompetansebehov.*» I følge Selznick (1997, s. 9) har de moderne administrative virksomheter, enten de er private eller offentlige, en tendens til å glemme seg selv som institusjon. Virksomheten reduserer seg selv til at det kun handler om hva de gjør, og de undertrykker derfor hva de faktisk er.

En av informantene uttrykte at det er vanskelig å konkurrere med et privat næringsliv som har andre typer redskaper i verktøykassen, og at de derfor kommer raskere i dialog med talentene. Samtidig sier begge organisasjonene at de har andre typer verktøy de kan bruke, og at de dermed veier opp for slike utfordringer. Det er uansett et tankekors at organisasjonene kontinuerlig jakter etter forbedringer og forandringer med utgangspunkt i sine konkurrenters verktøykasser, og at de da faktisk overser det organisasjonen er. Om dette er tilfellet vil muligens en av virkningene være at de nettopp *glemmer* de hverdagslige prosessene, som for eksempel å beholde og videreutvikle nåværende ansatte. Som jeg har beskrevet i teoridelen er et av de viktigste momentene i employer branding å sidestille arbeidet med å attrahere potensielle kandidater med eksisterende ansatte. Investering i utvikling og forbedring av egne ansatte vil føre til at de blir fornøyde, og dette vil videre skape et godt omdømme for virksomheten (Barrow & Mosley, 2005, s. 109). Selv om ingen av informantene trakk frem utvikling av nåværende ansatte i intervjuene, kan man ikke tolke det dithen at dette er noe som ikke har prioritet. Det kan likevel gi et generelt inntrykk av hva som oppfattes som «riktige» normer og verdier. På denne måten kan employer branding fungere som en «rasjonalisert myte» som nedfeller seg i språket, og vil danne fornemme talemåter. Man velger kanskje derfor å anvende en viss type retorikk som gir uttrykk for modernitet og fremskritt (Meyer & Rowan, 1977, s. 343-346).

Formålet her er ikke å kritisere den gjeldende oppfatning av hva som er nødvendig og nyttig for den enkelte organisasjon, men heller å peke på generelle utfordringer eller uintenderte konsekvenser som kan oppstå når man beveger seg i spenningsfeltet mellom den man *er* og den man *ønsker* å være. På den annen side vil det være uriktig, med utgangspunkt i min forskning, å påstå at de overser sine egne verdier. Dette med bakgrunn i at jeg ikke har fulgt organisasjonene og deres ansatte over lengre tid. Hvis dette imidlertid er tilfelle, er mine tolkninger følgelig i tråd med noen av de elementer som trekkes frem av Meyer og Rowan (ibid.). De påpeker at ledelsen, ved å kopiere bestemte former for kutyper, ønsker å fremstå på en bestemt måte. De kutymene som kopieres handler om hva man anser som viktig og hva

man bør være opptatt, og man kan med bakgrunn i dette fremme en påstand om at ikke bare employer branding som strategi blir kopiert, men også at andre organisasjoners verdier blir gjenstand for etterligning. Samtidig kan det være svært vanskelig for en virksomhet å formidle et helt nøyaktig bilde av hvem man egentlig er. Goffman (1992) beskriver dette slik:

... stort sett kan man altså si at fremstillingen av en virksomhet til en viss grad vil skille seg fra selve virksomheten og derfor med nødvendighet gi en misvisende forestilling av den. Og ettersom en person må ta i bruk tegn for å gi en fremstilling av sin virksomhet, vil det bilde han skaper, uansett hvor tett det ligger opp til faktiske forhold, være preget av alle de motstridende faktorer et inntrykk består av. (ibid., s. 60).

En organisasjon tilpasser seg altså til ulike kontekster og roller, og dermed kan inntrykket den gir til omgivelsene ikke alltid være den som representeres i alle ulike situasjoner.

5.3 Employer branding – en dobbel logikk?

Hittil har jeg drøftet de rasjonelle og symbolske virkningene av å implementere employer branding i Finansdepartementet og Norges Bank. I løpet av drøftingen har jeg også påpekt at employer branding kan anta en sammensatt logikk fra begge de nevnte perspektivene. Jeg vil derfor i dette kapittelet videre drøfte om employer branding kan bære preg av det pragmatiske perspektivet – altså en dobbel logikk, hvor både det rasjonelle og det sosialkonstruktivistiske perspektivet er gjeldende.

I følge Larsen (2008, s. 106) mangler det pragmatiske perspektivet en empirisk forankring og forskbarhet. Hun hevder at perspektivet heller er et generelt konsept enn en teori, og hun kritiserer derfor blant annet Røviks (2007, s. 247) sammensmelting av det nyinstitusjonelle og modernistiske-rasjonelle perspektivet. Hun mener dette er utfordrende, siden de bygger på svært ulike teoretiske forutsetninger og hevder videre at begreper som translasjon og oversetting blir «hengende i luften». Larsen hevder det er andre perspektiver som er like anvendbar når det gjelder oversetting av organisasjonsideer, og trekker frem prosess- og praksisperspektivene som mulige alternativer (ibid.). Til tross for denne kritikken mener jeg det likevel er fruktbart å kombinere de to ulike perspektivene, fordi det pragmatiske perspektivet gir en konkret fremstilling av hvilke virkninger som kan oppstå når man oversetter en organisasjonsoppskrift, og jeg så det derfor som hensiktsmessig å legge dette

perspektivet til grunn i min studie. Det at perspektivet har en deskriptiv karakter kan være en fordel, slik som i min studie hvor jeg er ute etter hvilke virkninger som kan oppstå, og ikke nødvendigvis hvorfor de oppstår, selv om det naturligvis innebærer en overforenkling av virkeligheten. Jeg vil for øvrig avslutningsvis i denne oppgaven trekke frem flere mulige begrensinger med perspektivene jeg har anvendt, men jeg ville i denne forbindelse trekke frem de empiriske svakhetene det pragmatiske perspektivet har blitt kritisert for, fordi dette gir et mer nyansert bilde av dette tredje og siste perspektivet.

Jeg har fremhevet at virkningene av employer branding kan komme til syne i både en rasjonell logikk og en symbolsk dimensjon. På den ene siden er employer branding ment å løse organisatoriske utfordringer og bidra til mer effektive og profesjonelle rekrutteringsprosesser. På den annen side kan det hevdes at virkningene av employer branding som konsept også bærer preg av å samsvare med miljøets forventninger. Dette betyr at employer branding blir implementert i bedrifter i den hensikt å legge til rette for omdømme, image og kandidatenes oppfatning av Finansdepartementet og Norges Bank. Slik sett handler employer branding om å få tillit og legitimitet i omgivelsene. Jeg har også drøftet det globale konsulentselskapet Universums definisjonsmakt eller konstruksjon av hva som er ansett som en vellykket employer branding. Rollen til Universum illustrerer at employer branding ikke bare er bransjespesifikk, men kanskje et felt i seg selv. Jeg har også vist at verken Norges Bank eller Finansdepartementet mener undersøkelsene fra Universum er valide nok, men at de bruker rangeringslistene som en indikator på hvordan de ligger an i markedet. Imidlertid kan det se ut til at begge organisasjonene prøver å tilpasse aktivitetene slik at den kan passe med deres egen lokale kontekst.

Både Finansdepartementet og Norges Bank sier at det er viktig å være en del av rangeringslistene, fordi de gir dem en indikasjon på hvordan de selv arbeider med employer branding. Dessuten bidrar rangeringslistene til at andres meninger om deres aktiviteter blir synliggjort, blant annet gjennom media, skolars individuelle rangeringer og generelt snakk. Informantene sier videre at Universum ofte tilbyr ulike tjenester, i den hensikt å bedre markedsføringen og dermed resultere i høyere rangering på deres lister. Den ene informanten i Finansdepartementet sa: «*Universum brukes varierende. Vi kjøper diverse tjenester av og til, etter hva som kan passe*». Jeg tolker dette som at de velger det som er mest hensiktsmessig for deres organisasjon, men det er likevel interessant å legge merke til de kommersielle kreftene som er av betydning for deres aktiviteter. Den samme praksisen kunne

jeg finne i Norges Bank, men de poengterte imidlertid at de også gjennomfører flere employer branding-aktiviteter på eget initiativ. Dette sier de er mulig fordi de henter inspirasjon fra ulike kilder, og videre setter disse elementene sammen ettersom hva som passer for deres situasjon på det gjeldende tidspunkt. Meyer understreker at «*Alle fagfolk har noen ønsker om hva de vil få til. Vi henter derfor inspirasjon om det som virker fra andre, og tilpasser det til vår særegenhet*». Denne tilpasningen beskrives som målrettet og evidensbasert. Aktivitetene justeres etter «*Hva som fungerer og ikke fungerer*». Eksempelvis har Norges Bank sluttet å publisere jobbannonser i papiraviser, og heller gått over til mer kostnadsbesparende, tidseffektive og virkningsfulle måter å nå ut til kandidater på. Bruk av sosiale medier for å lyse ut stillinger er et eksempel på dette. Meyer sier også at antallet arrangementer sentralbanken deltar på vil bli redusert, som følge av at mange av arrangementene «*ikke har gitt den ønskede avkastningen*». Jeg tolker dette slik at de aktivitetene sentralbanken velger å delta på dermed er rasjonelt begrunnet. Imidlertid sier han at eksempelvis bruken av det sosiale mediet LinkedIn, er vanskelig «*eller nesten umulig å måle*», men at de ønsker å være der fordi det oppfattes som en plass der «*der de fleste er*». Jeg finner derfor støtte i det pragmatiske perspektivet, da det ser ut til at det både er rasjonelle og symbolske begrunnelser for at Norges Bank har valgt å ta i bruk employer branding.

Finansdepartementet har, som jeg tidligere har nevnt, uttrykt at de ønsker å observere markedet for å kontrollere hva som skjer i det. Jeg vil påstå at Finansdepartementet ikke på langt nær har den samme intensiteten i arbeidet med employer branding, som Norges Bank har. Selv om Finansdepartementet møter studenter på relevante skoler, kjøper tjenester fra Universum, er på det sosiale mediet Twitter, og har en egen gruppe som jobber med profilering, opplever jeg det likevel slik at de er forsiktige i sin omtale som «brukere» av konseptet employer branding. Deres valg av å bruke begrepet profilering, heller enn employer branding, er et eksempel som illustrerer dette. Likevel sa mine informanter at de anvender employer branding strategisk i sitt virke, og at de anser dette som et nødvendig verktøy for å rekruttere kandidater. Dette kan enten bety at Finansdepartementets oppskrift bærer preg av *frikopling* - den har i utgangspunktet blitt implementert i organisasjonen, men oppskriften blir i liten grad tatt i bruk i praksis. Eller så kan Finansdepartementets anvendelse av employer branding rett og slett bety at de har hentet en idé og omsatt denne til den lokale konteksten. Jeg har tolket det slik at det er det siste tilfellet som er gjeldende, og ut i fra mine funn kan det derfor virke som at de har implementert en «employer branding *light*», og at de derfor bevisst har valgt å dempe elementer fra «originalversjonen». Ut i fra denne

dimensjonen kan man derfor si at oppskriften bevisst har blitt utformet som generell, slik at den passer til Finansdepartementets menneskelige og kulturelle kontekst (Czarniawska & Joerges, 1996, s. 37). Det kan derfor hevdes at det har skjedd en implisitering - de har redusert noen elementer og lagt til elementer som passer organisasjonens egne forhold. Dette kommer spesielt til uttrykk på spørsmål om deres forhold til de etiske hensynene knyttet til employer branding, hvorpå de svarer at de er svært bevisst deres samfunnsansvar. De poengterer at deres institusjonelle historie nettopp gjør det vanskelig å implementere employer branding, fordi de må forholde seg til de kulturelle betingelsene som følger med når man styrer Norges økonomiske politikk. Det er derfor naturlig at de velger å forholde seg forsiktig i markedet.

Dette samfunnsansvaret er også et poeng som fremheves av Norges Bank. I følge Haugland er det viktig for Norges Bank å være etisk bevisst. Hun mener de må være forsiktige og vise en nøkternhet når de som Norges sentralbank arbeider med employer branding, og hun trekker derfor igjen fram ulikheten mellom privat og offentlig sektor. Blant annet gjenspeiler dette seg i ressursbruk tilknyttet arrangementer for studenter: *«Mens de store private selskapene kan dele ut drikkebonger og arrangere skiturer til Alpene, må vi vise nøysomhet»*. Med utgangspunkt i dette sitatet tolker jeg det slik at Norges Bank ikke har de samme ressursene som de private aktørene, men de er likevel opptatt av å ha et seriøst omdømme. Meyer sier at selv om det private næringslivet har verktøy som gjør at de kommer i dialog med studentene på et tidligere tidspunkt, ikke betyr at sentralbanken sliter nevneverdig. Han trekker frem at sentralbanken har andre verktøy som kan være vel så spennende for unge talenter. Han mener derfor at de må jobbe smartere, og fortsette det offensive arbeidet i markedsføringen av Norges Bank som en attraktiv bedrift å jobbe i.

Profesjonaliseringen av HR innebærer i følge Haugland å lære av de beste på området. Hun sier følgende: *«Vi har sydd sammen fra flere. Vi er litt sånn klipp og lim - veldig eklektiske, men beste praksis!»* Sitatet er beskrivende sett i lys av mine forventninger til det pragmatiske perspektivet – jeg var av den oppfatning at organisasjonen lager sin egen versjon av employer branding. Mine funn viser at Norges Bank muligens har benyttet seg av oversettingsregelen om addisjon og fratrekk – altså den modifierende modus. I sin oppskrift legger de både til elementer som de mener er hensiktsmessige, men de trekker også fra det som ikke synes å passe til organisasjonens formål. Eksempelvis velger de å ikke gjennomføre store annonseringskampanjer og utdelinger av mobiltelefoner, Ipad og lignende i forbindelse med

konkurranser, og de trekker derfor fra sentrale elementer i det ferdige konseptet. De gjennomfører også en egen karrieredag i banken en dag i året, noe som kan sies å skille seg ut fra den tradisjonelle oppskriften, hvor slike karrieredager blir arrangert i fellesskap. Imidlertid er det åpenbart at Norges Bank anvender konseptet tettere opp mot «originalen», enn det Finansdepartementet ser ut til å gjøre. Norges Bank er aktiv i sosiale medier, har en utstrakt produksjon av organisasjonsvideoer, deltar i interne og eksterne nettverk der de deler og sirkulerer «best-practice». De er også medlem i flere organisasjoner som er tilknyttet employer branding-miljøet. Jeg antar derfor at inspirasjon om employer branding «hentes» fra flere ulike områder og dermed bringes inn i Norges Bank, gjerne gjennom kontekstualisering. Som følge av kontakt mellom Norges Bank og de nevnte nettverkene, oversettes oppskriften etter eget ønske og det er derfor ikke en nøyaktig kopiering av andre (Czarniawska & Joerges, 1996, s. 18).

I følge Czarniawska og Joerges (1996, s. 20) kan oppskriften fortolkes ulikt, og slik sett gi forskjellige bilder og uttrykk. De mener en idé eller en mote (oppskrift) kan skapes som følge av at mennesker har snakket sammen. Som jeg har vist tidligere var det en kontaktflate mellom konsulentselskapet EY og Norges Bank, og Universum og Finansdepartementet. I tillegg har jeg beskrevet et uformelt nettverk av ulike aktører som blant annet ansatte i sentralbanken er en del av. Sett i forhold til det pragmatiske perspektivet kan muligens en slik kontakt med utenforstående ha generert inspirasjon og dermed ”nye” ideer *fra andre* som de videre bringer inn i egen organisasjon. Dette kan være på grunn av rasjonell-strategiske årsaker, eller på grunn av uintenderte konsekvenser. Ut i fra mine intervjuer er det imidlertid ingenting som tyder på at disse ”nye” ideene har gitt uintenderte konsekvenser. Derimot ser det ut som at Norges Bank og Finansdepartementet har implementert andres ideer med bakgrunn i mer rasjonell-strategiske årsaker – de har et reelt ønske om å komme i tettere dialog med potensielle kandidater. Utviklingen av nye interne oppskrifter kan selvsagt også begrunnes med at andre bedrifter i nettverkene også naturligvis anvender ideene, og at Norges Bank og Finansdepartementet derfor implementerer oppskriftene med bakgrunn i legitimerende årsaker. Samtidig har mine informanter, til tross for deres rasjonell-strategiske årsaker, påpekt at effektene av implementeringen av ”andres ideer” både er uklare og tvetydige, og at effekten også i noen tilfeller faktisk uteblir. Dermed virker det som at det er nokså fragmenterte virkninger av å arbeide med konseptet. Min siste forventning var at oppskriften gradvis *materialiserer* seg i organisasjonen, og at den dermed nedfeller seg i det daglige arbeidet. Denne studien har ikke observert arbeidshverdagen til informantene. Den

har heller ikke kunnet følge organisasjonen over tid, og det kan derfor hevdes at det er vanskelig å si noe om hvorvidt oppskriften employer branding har befestet seg i organisasjonens formelle struktur. Jeg mener jeg likevel har bakgrunn for å si noe om hvordan oppskriften materialiserer seg i organisasjonene, fordi jeg med utgangspunkt i informantenes beskrivelser, og informasjon innhentet fra dokumenter, har fått innsyn i rutiner tilknyttet utøvelse av employer branding-aktiviteter.

Det er viktig å skille mellom to ulike former for materialisering. Den ene handler om at en idé eller en oppskrift tas inn i organisasjonen og synliggjøres gjennom talemåter, språk og retorikk, mens de daglige arbeidsprosessene foregår uendret. Hvilket vil tilfalle det sosialkonstruktivistiske perspektivet. Den andre måten omhandler imidlertid noe mer. Her handler det om at oppskriften oversettes og gradvis sprer seg nedover i virksomheten, og over tid befester seg og forandrer praksiser (Latour, 1986, s. 275). Det er det sistnevnte som går under det pragmatiske perspektivet og som inngår i teorier om oversetting. I følge Meyer er ikke «... *employer branding* noe man begynner med. Et «brand» har man, enten man vil det eller ikke. *Employer branding* er den bevisste og målrettede måten en organisasjon arbeider på». Ut i fra sitatet kan det virke som at employer branding derfor vanskelig kan tidfestes, altså med en klar begynnelse og en slutt. Imidlertid har jeg en oppfattelse av at sentralbanken startet med mer systematiske og mer målrettede aktiviteter ut mot kandidater, da de implementerte konseptet employer branding.

I følge Czarniawska og Joerges (1996, s. 32) komplementerer moter og ideer hverandre. De hevder at moter utfordrer det stabile og det etablerte, men det gir også mulighet til å prøve ut nye ideer og faktisk endre det bestående. I dag er employer branding regulert i innholdet til HR-strategien for sentralbanken, og det er slik sett integrert i både struktur, innhold og rutiner. I tillegg ser det ut til at konseptet har materialisert seg i ulike møtearenaer og en mengde arrangementer. Jeg har blant annet beskrevet sosiale medier gruppen (SoMe) som er opprettet for å drøfte employer branding og kommunikasjonsstrategier mellom kommunikasjonsenheten og HR-enheten. Jeg har også nevnt ulike employer branding-aktiviteter som skolebesøk, karriere- og fagdager, utenlandsturer og konferanser. Alle disse aktivitetene er nedfelt i form av et årshjul i strategiplanen. Deres nettsider i ulike sosiale medier blir også administrert kontinuerlig av en ansatt i HR, og man kan derfor hevde at oppskriften har påvirket deres arbeidsrutiner. Dessuten har jeg gjennom dokumentsøk, kunnet danne meg et bilde av i hvor stor utstrekning employer branding blir brukt som begrep.

Resultatene av disse søkene har vist at selve begrepet ikke blir brukt så aktivt som man kanskje skulle trodd, men dokumentene viser likevel at konseptet er befestet i organisasjonen. Dette fordi dokumentene beskriver rutiner og prosedyrer tilknyttet rekrutteringsarbeidet. Det kan derfor hevdes at employer branding har fått reell innflytelse på hvordan Norges Banks HR-enhet jobber i forhold til rekruttering. Siden flere rutiner og prosedyrer er etablert omkring employer branding, kan man kanskje hevde at den derfor har materialisert seg. På den annen side har jeg ikke undersøkt hvorvidt resten av organisasjonens medlemmer er integrert i arbeidet. Det er derfor vanskelig å si hvor den forandrede praksisen befinner seg på skalaen fra ingen til full transformasjon. Med bakgrunn i tidligere drøfting er det liten grunn for å anta at det har skjedd en full transformasjon. Snarere kan det se ut til at de har en svak omforming av oppskriften. Ved hjelp av addering og fratrekk har de muligens innlemmet enkelte momenter i rutinen, men andre har likevel forblitt uendret (Internt dokument, 2013).

Den skandinaviske neoinstitusjonalismen forfekter imidlertid at enkelte oversettelser fører til en fremvekst og materialisering av faktisk nye og unike lokale versjoner (Czarniawska & Joerges, 1996, s. 46). Jeg tolker det slik at nye ideer i denne sammenheng handler om at de faktisk er nye, både for seg selv og andre, selv om man selvfølgelig har blitt inspirert av andres ideer i utviklingen av disse tiltakene – noe som også blir påpekt av den skandinaviske neoinstitusjonalismen. Forutsatt at de overnevnte funn har generell gyldighet, er det ikke grunnlag for å si at en slik fremvekst har forekommet i Norges Bank. Selv om Norges Bank kan se ut til å ha anvendt ulike former for oversettingsregler, finner jeg ingen grunn til å hevde at deres versjon er mer fremtredende enn andre virksomheters oppskrifter. Dette fordi jeg ikke har funnet noe ”nytt” og annerledes i Norges Banks oppskrifter sett i forhold til de store virksomhetene de sammenligner seg med. Man kan derfor hevde at variasjonene mellom organisasjonene er betydelig mindre enn det det neoinstitusjonalistiske perspektivet foreskriver. Heller enn å produsere en «innovasjon» eller flere unike lokale versjoner av den samme ideen, kan det se ut som om de har tatt i bruk en ganske lik anvendelse av en rekke oversettingsregler som de fleste andre i feltet. Hvis dette stemmer gir det støtte til det sosialkonstruktivistiske perspektivet og dens forståelse av mimetiske og isomorfe prosesser. Jeg finner likevel grunn til å hevde at det pragmatiske perspektivet er det rammeverket som kaster best lys over virkningene av å implementer konseptet i Norges Bank. Dette fordi noen av de arbeidsprosessene som er planlagt ser ut til å faktisk bli iverksatt. På samme tid virker det imidlertid som at arbeidsprosessene først og fremst blir nedfelt i retorikken, og at de dermed får en legitimerende virking. På noen områder kan det derfor virke som at praksisen i

Norges Bank har forløpt upåvirket, og ingen endring har skjedd. Et av mine funn i undersøkelsen var at Finansdepartementet ikke hadde noen strategier for employer branding. De beskrev også at de ønsket å holde en lav profil hva angår employer branding. Med bakgrunn i Finansdepartementets institusjonelle miljø kan det hevdes at de har mindre frihetsgrad, siden de er politisk styrt og øverste ansvarlig for den norske økonomien. Derfor har de muligens mer komplekse utfordringer å ta hensyn til, enn for eksempel det utfordringene private virksomheter må forholde seg til. Om jeg imidlertid sammenligner Finansdepartementet med Norges Bank, kan det ut i fra mine fortolkninger, virke som om Norges Bank er mer opptatt av effektivitet, tilpasning og fornying enn hva Finansdepartementet er. Det ligger utenfor denne oppgavens problemformulering å ta et dypdykk inn i dette temaet, men jeg mener det likevel er hensiktsmessig å belyse det faktum at Finansdepartementet virker mer varsom i sin uttrykkelse av bruken av employer branding og dens effekter. Dette kan på den ene siden være begrunnet i at de bevisst velger å ikke implementere store deler av oppskriften som følge av deres særegenhet og kontekst. På den andre siden kan det muligens være et tegn på at de har valgt å implementere elementer av employer branding, men at denne implementeringen faktisk ikke har befestet seg i organisasjonen. Mine forventninger tilknyttet det pragmatiske perspektivet blir derfor bekreftet gjennom Finansdepartementets implementering av oppskriften som en dobbel logikk – altså er deres implementering foretatt med bakgrunn i både rasjonelle og symbolske aspekter. Samtidig ble min forventning om at oppskriften vil materialisere seg i praksis motbevist.

Som følge av at Finansdepartementet ser ut til å anvende ulike oversettingsregler, kan det argumenteres for at også de velger å tilpasse oppskriften til egen lokal kontekst. Imidlertid kan det hevdes at Finansdepartementet ikke har tatt seg like stor frihetsgrad i oversettingen av konseptet, sammenlignet med sentralbankens oversettelser. Oversettingsreglene de har nyttet kan bære preg av liten eller ingen endring fra implementering til anvendelse. På spørsmål om de mener arbeidet med rekruttering har forandret seg siden de startet arbeidet med konseptet, svarer de som nevnt tidligere at det har skjedd en økning i bruken av sosiale medier, kampanjer og konkurranser. De mener imidlertid at dette ikke har hatt særlig betydning for selve arbeidet. I henhold til det sosialkonstruktivistiske perspektivet vil skillet mellom uttrykte verdier, og de verdiene som faktisk kommer til syne gjennom praksis, resultere i en *dekopling* av oppskriften. Basert på et nettsøk med Finansdepartementet og stillingsannonse som søkeord, har jeg funnet en stillingsannonse hvor de søker etter en medarbeider innen

«HR/employer branding»⁶. De bruker altså betegnelsen employer branding, på tross av at de bruker «profilering» og ”personalavdeling” på deres hjemmeside. Dette kan både tolkes i lys av et sosialkonstruktivistisk og et rasjonalistisk syn. For det første kan det tolkes dithen at stillingsannonsen først og fremst er oversatt og språkliggjort slik at Finansdepartement fremstår som tidsriktig og moderne. Den ekspressive virkningen kan derfor være en slags «språksmitte» spredd av aktører man ønsker å legitimere seg med i feltet. For det andre kan stillingsannonsen være rasjonell i den forstand at det er et verktøy, bevisst utformet av ledelsen, som muligens gir Finansdepartementet et konkurransefortrinn i markedet. Altså foreligger det en dobbel logikk.

Denne stillingsutlysningen alene kan ikke gi en god nok beskrivelse av om de har endret Finansdepartementets rutiner. De har imidlertid opprettet møtestrukturer for profileringsgruppen. Likevel har oppskriften, ut i fra mine fortolkninger, ikke endret praksisen nevneverdig. Hvis det faktisk er slik at praksisen er forholdsvis uendret, kan det kanskje hevdes at oversettelsen av oppskriften er delvis imitert, og endringen bærer preg av endring for ”endringens skyld”. Det kan samtidig tenkes at det er mangel på translatørkompetanse som gjør at overføringen av kunnskap og ideer til organisasjonen ikke synes å befestes seg. Det fremkommer imidlertid ikke av mine funn at så er tilfelle. Likevel er det muligens derfor Finansdepartementet i enkelte tilfeller har bedt om råd fra konsulentselskapet Universum. I følge Wæraas (2004, s. 1) er det typiske for tjenestene slike konsulentselskaper tilbyr, at de «... ikke så mye handler om hvordan kundenes faktiske kjernevirksomhet kan forbedres, men snarere om utformingen av kundens selvrepresentasjon.» Slike firmaer jobber altså utelukkende med klientorganisasjoners selvrepresentasjon, og ikke med prosessforbedringer. Imidlertid er konsulentselskapet EY’s spesialområde nettopp prosessforbedringer, og kanskje er det derfor Norges Bank har tatt seg større frihetsgrad, og oversatt oppskriften i større grad, enn Finansdepartementet. Muligens har translatørkompetansen betydning for om arbeidsprosessene faktisk blir endret. Mine informaners utsagn har ikke styrket denne antakelsen.

En mulig svakhet i det pragmatiske perspektivet, og også i mine forventninger, kan være at omgivelsene tillegges mer vekt enn *organisasjonens indre liv*. En kritikk av det

⁶ Finansdepartementets stillingsutlysning: <http://www.jobbnorge.no/ledige-stillinger/stilling/95921/vi-soekjer-ein-medarbeidar-innan-hr-employer-branding>

nyinstitusjonelle perspektivet er derfor at det er for passivt, og at det ikke tar nok høyde for skillet mellom privat og offentlig sektor (Byrkjeflot, 2008, s. 23). Scott, Ruef, Mendel & Caronna (2000, s. 169) hevder det nyinstitusjonelle perspektivet overser makt og moralske påvirkninger innad i organisasjonen - altså lite aktørorientert, og i følge Christensen, Lægreid, Roness & Røvik (2009, s. 59) kan institusjoners institusjonelle trekk ha betydning for en oppskrifts implementering. De sier at organisasjoner med ærerike tradisjoner, som f.eks. et finansdepartement, en nasjonalbank eller et utenriksdepartement, vil ha «... *legitimitet på grunnlag av hva det har representert og er, for sin faglige baserte kultur og autonomi, i tillegg til hva det rent faktisk «produserer» av undervisning, forskning og formidling.*» (ibid.) De hevder altså at organisasjonens uformelle normer og verdier kan være av vesentlig betydning for om en oppskrift blir vellykket implementert.

Organisasjonsmedlemmenes sosiale bakgrunn, deres uformelle normer og verdier fra en spesiell type utdanning eller profesjon kan følgelig legge et indre press på institusjonen. Både Norges Bank og Finansdepartementet har sterke faglige profesjoner som samfunnsøkonomi og juss, og man kan derfor ikke utelukke at dette kan ha betydning for ledelsens muligheter til å implementere oppskriften hurtig og effektivt (med oversikt over alle mulige utfall). En implikasjon som følger av det overnevnte er altså at man i offentlig sektor lever med delvis motstridende mål og verdier. Aktører i en organisasjon med både makt og interessekonflikter kan virke inn, hvilket det pragmatiske perspektivet på mange måter ikke tar hensyn til. Endringer og oppskrifter kan skape spenninger, dilemmaer og untenderte virkninger innad i organisasjonen. Ved vurderingen av en oppskrift kan man derfor ikke bare være endimensjonal med hensyn til effektivitet, men kompleksiteten i den politiske og administrative prosessen må også spille en rolle.

Det pragmatiske perspektivet utfordrer dermed både det modernistiske og sosialkonstruktivistiske perspektivet. Som jeg har pekt på utfordres den modernistiske antakelsen om at man kan identifisere suksessoppskrifter i én organisasjon og enkelt overføre og «installere» denne til andre. Det pragmatiske perspektivet utfordrer den sosialkonstruktivistiske tilnærmingen om at ideer og praksis er forskjellige fenomener. Snarere ser det pragmatiske perspektivet at både ledere og medarbeidere, sammen etterspør ulike tilbud av oppskrifter. De oppfatter seg som rasjonelle etterspørere av ideer, samtidig som de aktivt motiveres av å adoptere nye oppskrifter. Det er denne doble logikken som gjør

at ledere kan finne det vanskelig å måtte unngå å implementere en oppskrift, fordi de både føler et press fra omgivelsene, men også kan oppleve at oppskriften fremstår som et anvendbart redskap som kan øke effektiviteten i organisasjonen. Dermed kan også endringspresset komme innenfra. Poenget er at oppskriften vekker begeistring og kan avfeie motstand og skepsis i organisasjonen. Dette kan være fordi oppskriften er vanskelig å argumentere i mot, siden den har hentet elementer fra ulike organisasjoner, og dermed fremstår som abstrakt og generell (Czarniawska & Joerges, 1996, s. 37). Selv om Norges Bank spesielt, men også Finansdepartementet generelt, ser ut til å være i utgangspunktet positive til å hente inspirasjon fra andre, ser det allikevel ut til at de er bevisst på sin egen lokale kontekst. Således kan det oppfattes dithen at de ikke nødvendigvis opplever konformitet som et «onde» siden det kan være et strategisk valg på samme måte som differensiering. Likevel kan det hevdes at denne rasjonell-strategiske tilnærmingen ikke kommer spesielt til syne i denne studien. Tid og ressurser kan være momenter som spiller inn, og institusjonelle omgivelser og organisasjonsinterne problemkonstruksjoner er flettet sammen på en mangefasettert og kompleks måte.

6 Konklusjon

I analysedelen startet jeg med å drøfte bakgrunnen for implementeringen av employer branding i Norges Bank og Finansdepartementet. Jeg har forsøkt å besvare min problemstilling gjennom det modernistiske, sosialkonstruktivistiske og pragmatiske perspektivet, og med utgangspunkt i disse har jeg forsøkt å beskrive hvilke virkninger som kan forekomme når de to organisasjonene velger å implementere organisasjonsoppskriften.

Hovedfunnene mine var at employer branding er en abstrakt oppskrift som ikke enkelt lar seg oversette i disse organisasjonene. Virkningene av oppskriften er derfor tvetydig og mangefasettert, hvilket betyr at de også er utydelige i form og innhold. Norges Bank og Finansdepartementet er to institusjoner med en lang og ærerik historie. Mine funn kan tyde på at deres institusjonelle særtrekk derfor kan ha betydning for hvordan de velger å oversette konseptet og hvor vellykket implementeringen blir. Selv om alle de tre perspektivene kan kaste lys over mulige virkninger som kan forekomme, finner jeg særlig støtte i det pragmatiske perspektivet. Ved å se konseptet employer branding gjennom en pragmatisk «linse» får man frem det komplekse i oppskriften. Jeg har vist at både Finansdepartementet og Norges Bank

anvender konseptet fordi de anser det som et nødvendig verktøy for å løse et bestemt problem. Nemlig å tiltrekke seg riktig kompetanse, samt å styrke sitt omdømme.

Jeg har også vist at oppskriften employer branding konstruerer en problemdefinisjon, så vel som tilbyr en løsning på den. Oppskriften blir derfor implementert etter press fra omgivelser, og siden ”alle andre” organisasjoner i feltet har tatt konseptet i bruk, ønsker de dermed å oppnå samme grad av legitimitet som de sammenlignbare virksomhetene. Funnene kan imidlertid tyde på at de ønsker å differensiere seg fra de andre ved å velge en unik, og dermed annerledes, oppskrift. Derimot har jeg kommet frem til at deres forsøk på å være unike, bare fører til at både Finansdepartementet og Norges Bank blir tilnærmet lik andre virksomheter, ved at de alle i utgangspunktet har en felles arbeidsmetodikk. Mine funn har også pekt på implikasjoner ved å finne presise målbare kriterier på oppskriften og effekter av tiltakene i en lokal kontekst. Til tross for standardiserte beste praksiser som tilbys av konsulenter og andre aktører i feltet, kan det virke som om det er mange ulike årsaker som virker inn på effektene. Blant annet forskjeller mellom privat og offentlig sektor, samt tid og ressurser. Det betyr ikke at Finansdepartementet og Norges Bank ukritisk har tatt i mot oppskriften - snarere virker det som at de er pragmatiske og «praktiske» i sin tilnærming. Mine funn kan gi indikasjoner på at de tilpasser oppskriften gjennom ulike oversettingsregler, og at de ved hjelp av både addering og fratrekk – altså «klipp og lim», forsøker å få den til å passe den lokale konteksten.

Mine forventinger til at oppskriften ville nedfelles og materialiseres i arbeidshverdagen, har vært vanskelig å si noe om på grunn av denne studiens begrensede omfang. Jeg vil likevel argumentere for at Norges Bank, i større grad enn Finansdepartementet, har fått oppskriften befestet til rutiner, prosedyrer og strategier, med bakgrunn i den informasjonen jeg innhentet fra informanter og dokumenter. Norges Bank har dannet oppkoblingspunkter for sirkulering av beste praksis, og kan derfor ha imitert og kopiert noen elementer som de mener passer til egen organisasjon. Blant annet er en mer systematisk rekruttering og markedsføring av kandidater et eksempel på dette. Likevel har jeg tolket det slik at deres anvendelse av konseptet kan bære preg av «rasjonaliserte myter» som har nedfelt seg i deres vokabular (språk og retorikk). De har henvendt seg til konsulenter for å få profesjonalisert arbeidsprosessene. Dette har de muligens gjort for å få organisasjonen til å fremstå som *rasjonell* i frykt for å bli oppfattet som *irrasjonell*.

Finansdepartementet synes å ha vært bevisst i sin tilnærming til employer branding. Dette ved at de betrakter konseptet litt på avstand, og dermed uten å ta det «inn» i organisasjonen for fullt. Samtidig har jeg tolket det slik at de også ønsker å ha en strategisk tilnærming, og dermed henge med i tiden hva gjelder employer branding. Jeg kalte deres implementering for «employer branding *light*», og viste gjennom drøfting hvordan Finansdepartementet tok i bruk konseptet, selv om det ikke synes å ha gitt utslag i praksis. Altså ser den ikke ut til å ha materialisert seg.

Funnene kan tyde på at Finansdepartementet, i mindre grad enn Norges Bank, har tatt seg friheter i oversettingen, og implisitteringen er kanskje derfor gjort som følge av dens *institusjonelle miljø*. På grunn av kampen om ”de beste hodene” er det isolert sett riktig at både Finansdepartementet og Norges Bank opplever et problem, eller en tilspisning, i rekrutteringen til virksomheten – som også mange andre bedrifter opplever. Selve «*hvorfor*» dette både oppleves og faktisk er et problem, kan muligens langt på veg tilskrives det faktum at oppskriften employer branding konstruerer en problemløsning. Samtidig tilbyr employer branding en løsning på problemet, men den institusjonelle omgivelsen legger muligens føringer på virkningen av konseptet. Når organisasjonen oversetter en idé til praksis, må oversetteren gjøre seg kjent med den konteksten det oversettes fra, til den konteksten den oversettes til. Dette kan være utfordrende siden feltet employer branding er svært innfløkt. Mer kunnskap om virkningene av implementeringen av employer branding i offentlig sektor er derfor nødvendig.

7 Refleksjoner og videre forskning

Som jeg antydte i drøftingsdelen, er det styrker og svakheter ved rammeverket jeg har anvendt. Perspektivene kan best beskrives som fyrlykter som lyser opp enkelte områder ved fenomener, mens andre forblir i mørket. Jeg har derfor kun belyst noen områder innenfor fenomenet employer branding. Alternative teorier kunne vært nyttet i denne studien. Det kunne for eksempel vært interessant å se employer branding fra et maktperspektiv, for å se hvordan elitenettverk dannes med utgangspunkt i employer branding. Jeg har beskrevet at oppskriften employer branding kan virke abstrakt og vanskelig å gripe an i forhold til organisasjonsvirkeligheten. Et alternativt rammeverk til det pragmatiske perspektivet som muligens kunne være velegnet, er praksisperspektivet. Et slikt flerperspektiv kan kanskje beskrive hvordan prosesser, læring, beslutninger og overføringer av ideer er heftet sammen.

Dette perspektivet henter inspirasjon fra en rekke praksisfelleskap, og kunne kanskje svare vel så godt på min problemstilling som et institusjonelt syn. Perspektivene kan ved første øyekast fremstår som ytterpunkter, hvilket de også er. Men den modernistisk-rasjonelle fortolkningsrammen kan kanskje hevdes å overfokusere på det rasjonelle aspektet. Det kan kanskje argumenteres for at de fleste ledere og organisasjoner heller anser seg selv som begrenset rasjonelle og at det dermed er urealistisk å anta at noen ville påstå at de har full oversikt over alle tilgjengelige beslutningsverktøy, og følgelig utfallet av enhver handling. Til tross for at enkelte av mine informanter har uttalt at fakta- og evidensbasert kunnskap skal prege arbeidshverdagen, kan det likevel tolkes dithen at det ikke er i en ren modernistisk-rasjonell forstand, der alle mulige kalkulasjoner er foretatt.

Siden nå likevel denne studien har identifisert at dette er noe som opptar ledelsen, hadde det vært interessant å rette fokus på hva som ligger i dette «sannhetsmaskineriet». Hvorfor synes erfaringsbasert ledelse å oppta «alle» ledere? Hvordan jobber konsulenter i forhold til employer branding og oppskrifter? Det hadde også vært spennende å gå enda dypere inn i translasjonsteorier om oversettelse og mottak av oppskrifter. Med bakgrunn i dette anbefales videre forskning på translasjoner, oversetting og virkninger av konseptet employer branding i offentlig og privat sektor. Spesielt interessant hadde det vært å se *om* og *hvordan* oppskriftene materialisere. Ved å studere organisasjoner over tid, kan man muligens si mer konkret om *effektene* av disse oppskriftene - som fortsatt synes å være svært utydelig og abstrakte.

Litteraturliste

Albert, S. & Whetten, D. (1985). Organizational identity. I M. J. Hatch & M. Schultz (Red.), *Organizational Identity: A Reader* (s. 89-118). United Kingdom: Oxford University Press.

Alvesson, M. (2004). Organization: From Substance to Image? I M. J. Hatch & M. Schultz (Red.), *Organizational Identity: A reader* (s. 161-182). United Kingdom: Oxford University Press.

Ashworth, G. J. & Voogd, H. (1990). *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*. London: Belhaven Press.

Ax, C., Johansson, C. & Kullén, H. (2010). *Den nya ekonomistyringen* (4. utg.). Malmö: Liber.

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9 (5), 501-517.

Barley, S. R. & Kunda, G. (1992). Design and Devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 34 (3), 363-399.

Barrow, S. & Mosley, R. (2005). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Beechler, S. & Woodward, I. (2009). The global “war for talent”. *Journal of International Management*, 15, 273-285.

Berger, P. & Luckmann, T. (1966). *Den samfunnsskapte virkelighet*. Bergen: Fagbokforlaget.

Bobrowicz, A. I. (2014). *Employer branding i Norge*, (Masteroppgave). Lokalisert på https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/39996/Bobrowicz_master2.pdf?sequence=7

- Brunsson, N. (1989). *The organization of hypocrisy: Talk, decisions, and actions in organizations*. Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Brunsson, N. & Sahlin-Andersson, K. (2000). Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform, *Organization Studies*, 21(4), 721-746.
- Brønn, P. S., Ihlen, Ø., & Sjøbu, A. (2009). *Åpen eller innadvendt: omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Burr, V. (1995). *An introduction to Social Constructivism*. London and New York: Routledge.
- Byrkjeflot, H. (2008). *Ledelse i politisk styrte virksomheter, forskningsstatus og problemstillinger*. Rapport til Kommunenes Sentralforbund. Lokalisert på <http://www.ks.no/PageFiles/3351/071002Byrkjeflot-%20sluttprodukt.pdf>
- Carlile, P. (2002). A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development, *Organization Science*, 13 (4), 442–455.
- Christensen, T., Lægreid, P., Rosness, P. G. & Røvik, K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Creswell, J. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design. Choosing Among Five Approaches*. London: Sage Publications Inc.
- Czarniawska, B. (1985). The ugly sister: On relationships between the private and the public sectors in Sweden. *Scandinavian Journal of Management Studies*, 2 (2), 83-103.
- Czarniawska, B. & Joerges, B. (1996). Travels of ideas. I B. Czarniawska & G. Sevón (Red.), *Translating Organizational Change* (s. 13-48). Berlin: de Walter de Gruyter.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160.

- Du Gay, P. (2000). *In Praise of Bureaucracy: Weber, organization, ethics*. London: Sage.
- Eriksen, T. H. (2007). *Globalization: the key concepts*. Oxford: Berg.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. & Styhre, T. (2012). *Organisation och organisering*. Malmö: Lieber AB.
- Flyvbjerg, B. (2004). Five Misunderstandings about Case-Study Research. I C. Seale, G. Gobo, J. F. Gubrium, & D. Silverman (Red.), *Qualitative Research Practice*. (s. 390-404). London: SAGE.
- Frandsen, S. & Kjærgaard, A. M. (2014). Corporate branding og identitet. I S. Vikkelsø & P. Kjær (Red.), *Klassisk og moderne organisationsteori* (s. 641-664). København: Hans Reitzel.
- Giddens, A. (1997). *Modernitetens konsekvenser*. Oslo: Pax Forlag.
- Gilje, G. & Grimen, H. (1993). *Samfunnsvitenskapens forutsetninger: Innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gobo, G. (2004). Sampling, representativeness and generalizability. I C. Seale, G. Gobo, J. F. Gubrium, & D. Silverman (Red.), *Qualitative Research Practice*. (s. 405-426). London: SAGE.
- Goffman, E. (1992). *Vårt rollespill til daglig*. Fagernes: Pax Forlag.
- Granaas, P. (2014). *Employer Branding in A/S Norske Shell*, (Masteroppgave). Lokalisert på https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/40015/Granaas--Petter-Haugen_-MA-thesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Grønlie, T. & Selle, P. (1998). Ein stat? Fristillingas fire ansikt. I T. Grønlie, & P. Selle (Red.). *Ein stat? Fristillingas fire ansikt*. (s. 9-21). Oslo: Det norske samlaget.
- Hatch, M. & Schultz, M. (2004). *Organizational Identity*. United Kingdom: Oxford University Press.

Hatch, M. & Schultz, M. J. (2009). From Corporate to Enterprise Branding. *Organizational Dynamics*, 38 (2), 117-130.

Hellevik, O. (2011). *Mål og mening. Om feiltolkning av meningsmålinger*. Oslo: Universitetsforlaget.

Kalleberg, R. (1996). Forskningsopplegget og samfunnsforskningens dobbeltdialog. I H. Holter, & R. Kalleberg (Red.). *Kvalitative metoder i samfunnsforskningen*, (s. 26-72). Oslo: Universitetsforlaget.

Kjeldstadli, K. (1999). *Fortida er ikke hva den en gang var. En innføring i historiefaget* (2.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Knorr Cetina, K. (1999). *Epistemic Cultures: How the Sciences Make Knowledge*. Cambridge: Harvard University Press.

Kornberger, M. (2010). *Brand Society. How Brands Transform Management and Lifestyle*. Cambridge: Cambridge University Press.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2.utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Kvåle, G. & Wæraas, A. (2006). *Organisasjon og identitet*. Oslo: Det Norske Samlaget.

Larsen, E. (2008). Om å stå på utsiden av organisasjonen. *Nytt Norsk Tidsskrift*, (1), (s. 103-107). Lokalisert på

http://www.idunn.no/nnt/2008/01/om_a_sta_pa_utsiden_av_organisasjonen

Latour, B. (1986). The powers of association. I J. Law (Red.). *Power, action and belief*, (s. 264-280). London: Routledge and Kegan Paul.

March, J. G., Olsen, J. P. & Christensen, S. (1976). *Ambiguity and choice in organization*. Bergen: Universitetsforlaget.

Meyer, J. W. and Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83 (2), 340-363.

Nesheim, T. (2007). Kampen om arbeidskraften: Fleksibel organisering og identitetsbygging. *Magma*, (1), 72-84. Lokalisert på <http://www.magma.no/kampen-om-arbeidskraften-fleksibel-organisering-og-identitetsbygging>

Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H. & Swan, A. (2009). *Managing Knowledge Work And Innovation*. New York: Palgrave Macmillan.

Nielsen, C. P. (2003). Værdiernes vogtere. Om regulerende organisationer i staten. I T. B. Jørgensen (Red.). *På sporet af en offentlig identitet. Værdier i stat, amter og kommuner*. (s. 197-219). Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.

Orlikowski, W. J. (2002). Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing. *Organization Science*, 13, (3), 249-273.

Orton, J. D. og Weick, K. E. (1990). Loosely Coupled Systems. A reconceptualization. *The academy of management Review*, 15 (2), 203-223.

Pratt, M. G. & Foreman, P. O. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, (25), 18-42.

Røvik, K. (2007). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Fagbokforlaget.

Sahlin-Andersson, K. (Red.). (2003). The impact of privatization: Management, organisation, regulation and monitoring in transition. I *400 years and the way forward*. Rapport fra International Conference on Public Health.

Sahlin-Andersson, K., & Wedlin, L. (2008). Circulating ideas: Imitation, translation and editing. I R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby & K. Sahlin-Andersson (Red.). *The Sage handbook of organizational institutionalism*. (s. 218 -242). London: Sage

- Scott, W. R., Ruef, M., Mendel, P. & Caronna, C. A. (2000). *Institutional change and Healthcare organizations. From Professional Dominance to Managed Care*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Selznick, P. (1997/1957). *Lederskap*. Otta: Tano Aschehoug.
- Sevón, G. (1996). Organizational Imitation in Identity Transformation. I B. Czarniawska & G. Sevón (Red.), *Translating Organizational Change* (s. 49-67). Berlin: de Walter de Gruyter.
- Silverman, D. (2010). *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook* (3. utg.). London: Sage.
- Silverman, D. (2011). *Interpreting Qualitative Data: A Guide to the Principles of Qualitative Research* (4. utg.). London: Sage.
- Sørhaug, T. (1996). *Fornuftens fantasier: Antropologiske essays om moderne livsformer*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Wæraas, A. (2004). *Den karismatiske offentlige organisasjon: konstruksjonen av organisasjonslegitimitet ved hjelp av private kommunikasjonsrådgivere*. (Doktoravhandling). Universitetet i Tromsø: Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging.
- Wæraas, A., Byrkjeflot, H. & Angell, S. I. (Red.). (2011). *Substans og framtreden. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Øgård, M. (2005). New Public Management: fornyelse eller fortapelse av den kommunale egenart? I H. Baldersheim & I. E. Rose, (Red.), *Det kommunale laboratorium*, (s. 25-49). Bergen: Fagbokforlaget.

Internettkilder

BI.(2015). Kursbeskrivelser. *Handelshøyskolen BI*. Hentet 27. april 2015 fra <https://at.bi.no/NO/arkiv/2012-2013-om-studier-og-kurs/master-of-science/masterkurs/kursbeskrivelser>

Brønn, P. (2011). Offentlig sektor på talentjakt. *Forsking.no*. Hentet 14. februar 2015 fra <http://forskning.no/arbeid-ledelse-og-organisasjon-kommunikasjon-sosiale-relasjoner/2011/05/offentlig-sektor-pa>

Linkedin. (2015). *Employer Branding Norge*. Hentet 14. februar 2015 fra http://www.linkedin.com/groups/Employer-Branding-Norge-4433228?home=&gid=4433228&trk=anet_ug_hm&goback=%2Egde_4433228_member_5802382128687624192%2Egmp_4433228

Lohne, L.(2015). Her fikk «alle» jobb fra de var ferdigstudert. *Dagens Næringsliv*. Hentet 29.april 2015 fra <http://www.dn.no/talent/2015/04/08/1818/NTNU/her-fikk-alle-jobb-fr-de-var-ferdigstudert>

Michalsen, I. (2012). Stormberg danket ut Ikea og Apple. *Aftenposten*. Hentet 15. februar 2015 fra <http://www.aftenposten.no/okonomi/innland/Stormberg-danket-ut-Ikea-og-Apple-6823392.html>

Nordeng, S.(2012). Hardere konkurranse om Indøk-studenter enn siviløkonomer. *Dagens Næringsliv*. Hentet 04. april 2015 fra <http://www.dn.no/talent/2012/04/01/-hardere-konkurranse-om-indokstudenter-enn-sivilokonomer>

Nova100. (2015). *Visjon og forretningside*. Hentet 27. april. 2015 fra <http://www.nova100.no/Om-Nova/Visjon-og-forretningside>

Regjeringen. (2015). *Finansdepartementet*. Hentet 25. mars 2015 fra <https://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dep/id221/>

Universum. (2014). *Rankings*. Hentet 25. april 2015 fra
<http://universumglobal.com/rankings/company/de-nederlandsche-bank/>

Universum. (2015). *Insight*. Hentet 12. april 2015 fra
<http://universumglobal.com/locations/norway/>

Interne dokumenter

Norges Bank. (2013). *Rekruttering i Norges Bank: Godt nok, eller blant de beste?* Hentet fra Norges Bank intranett, 05. februar 2015.

Norges Bak. (2013). *Norges Bank vant videokonkurranse!* Hentet fra Norges Bank intranett, 23. mars 2015.

Norges Bak. (2013). *HR-strategi for KF-HR*. Hentet fra Norges Bank, 27. mars 2015.

Antall ord i denne oppgaven er: 24 754

Alle kilder som er brukt i denne oppgaven er oppgitt.

Oversikt over appendiks

- A) Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet
- B) Intervjuguide: premissgiver
- C) Intervjuguide: premissstaker
- D) Kodeskjema
- E) Svar fra Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD)
- F) Eksempel på signert samtykkeerklæring

Appendiks A

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

"Employer branding i offentlig sektor"

Bakgrunn og formål

Formålet med masteroppgaven er å undersøke hvilke virkninger som kan forekomme ved å anvende konseptet employer branding og hvordan resultatet av konseptet overføres i to organisasjoner.

Masteroppgaven er en del av masterstudiet Organisasjon, ledelse og arbeid (OLA) på Universitetet i Oslo, Det samfunnsvitenskapelige fakultet. Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi.

De som skal delta i studiet er personer som jobber med konseptet i sine respektive organisasjoner.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelsen innebærer et 45 minutt intervju. Spørsmålene vil omhandle hvorfor organisasjonene jobber med konseptet, når de begynte å jobbe med det, og hvordan de måler resultatet av arbeidet. Intervjuene vil bli tatt opp på bånd.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun meg og min veileder som har tilgang til intervjuene. Prosjektet skal avsluttes 15. mai 2015. Opptakene vil da slettes.

Deltakerne vil bli gjenkjent i form av navn og stillingstittel i oppgaven

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du har spørsmål ta kontakt med: Viggo Nerland, tlf: 951 13 740, E-post:

viggo.nerland@gmail.com eller Professor Haldor Byrkjeflot tlf: 90657112.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

☐
☐
☐

Jeg samtykker til å delta i intervju

Jeg samtykker til at relevante utdelte dokumenter kan anvendes i oppgaven

Jeg samtykker til at personopplysninger kan publiseres etter prosjektslutt



Appendiks B

INTERVJUGUIDE - PREMISSGIVER

Før intervju:

- Hent vann
 - Marker plasser etter modell
 - Slå av mobilen
 - Sjekk diktafon
-

Innledning/presentasjon av meg og prosjektet:

- Jeg er fra UiO. Holder på med en mastergrad i Organisasjon, ledelse og arbeid.
- Min masteroppgave er en 30 studiepoengs oppgave som spenner seg fra januar til mai.
- Oppgaven vil bli levert 15 mai og du vil få tilgang til oppgaven i august.
- Denne masteroppgaven vil offentliggjøres med navn og stillingstittel så lenge du samtykker i dette. Det vil imidlertid ikke publiseres noe som er konfidensielt, hva angår virksomheten.
- Gi informasjonsbrev og samtykkeskjema.
- Spørsmål?
-

Oppvarmingsspørsmål:

- Hvem er du? Kan du fortelle kort om din rolle i organisasjon x?
- Hvor lenge har du vært hos x og hvor lenge har du vært i din nåværende stilling?
- Hva legger du i begrepet employer branding?

Modernistiske perspektivet: Planer og implementering.

Forventning: Organisasjon x bruker employer branding for å øke sin attraktivitet blant potensielle kandidater og omgivelsene. Dette gjøres av instrumentelle årsaker. Organisasjonen har klare mål og middel for bruken av konseptet.

1. Hvorfor begynte dere å jobbe med employer branding?
2. Hvem tok initiativet til å arbeide med employer branding?
3. Har dere en employer branding strategi, eller et (EVP) employer value proposition?
4. Følger dere en bestemt prosess i arbeidet med employer branding?
5. Blir effekten av employer branding-aktivitetene vurdert/målt?
6. Hva gjorde dere før dere begynte å arbeide med employer branding?

Stikkord: Oppfølging:

2. Har dere en egen ansatt som jobber med eb?
4. Stegvis prosess – årshjul innen eb / aktivitetsplan. Verktøy.
6. Hva har dere oppnådd etter at employer branding ble innført?

Oppfølgingsspørsmål:

- Er dette
- Mener du med dette
- Kan du utdype hva du mener når du sier.....
- Kan du konkretisere hva du mener med.....
- Kan du gi meg et eksempel på.....

Sammenfatningsspørsmål:

- Har jeg forstått deg riktig når du sier.....
- Når du forteller Mener du da at

Sosialkonstruktivistiske perspektivet: Spredning og adoptering.

Forventning: Organisasjon x ønsker å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver for arbeidssøkere og omgivelsene. Ved å bruke employer branding som konsept søker organisasjonen legitimitet gjennom å følge oppskrifter fra andre virksomheter man sammenligner seg med.

7. Hvilke tanker gjør dere om å implementere konseptet employer branding, siden dere er en viktig aktør, med et stort samfunnsansvar?
8. Hvorfor tror du det er nødvendig å arbeide med employer branding generelt og særlig for organisasjon x?
9. Hvordan arbeider dere med deres identitet og omdømme?
10. Hvordan forholder x seg til rangeringslister som «Universum» og «Great Place toWork»?

Stikkord: Oppfølging:

9. HR-Norge, Alumni-nettverk, omdømmeundersøkelser osv.
11. Identitet – Hvem dere er. Deres grunnleggende verdier. Bruken av sosiale medier.

Oppfølgingsspørsmål:

- Er dette
- Mener du med dette
- Kan du utdype hva du mener når du sier.....
- Kan du konkretisere hva du mener med.....
- Kan du gi meg et eksempel på.....

Sammenfatningsspørsmål:

- Har jeg forstått deg riktig når du sier.....
- Når du forteller Mener du da at

Pragmatiske perspektivet: *Oversetting og materialisering.*

Forventing: Organisasjon x oversetter konseptet employer branding delvis og fragmentert. Organisasjonen gjør det av hensyn til krav om instrument/effektivitet, men også på bakgrunn av legitimitet og symbolske årsaker. Implementeringen kan være utfordrende siden organisasjon x har mange hensyn å ivareta siden den er en "regelinstitusjon".

11. Hvor mye tid og ressurser har dere brukt på å implementere employer branding?
12. Hvor har dere hentet inspirasjonen fra når dere har innført employer branding?
13. Er employer branding dere driver med lik den som er hentet inspirasjon fra, eller har dere gjort deres egne tilpasninger og versjon?
14. Møter dere andre aktører som jobber med employer branding for utveksling av informasjon?
15. Har dere noen klare målsettinger for bruken av employer branding?
16. Hvordan bestemmer x seg for hva som er mest virkingsfullt for organisasjonen når det kommer til employer branding aktiviteter?
17. Hvordan involverer dere resten av organisasjonen i arbeidet med employer branding?
18. Har arbeidet med employer branding forandret seg siden dere startet med det?

Stikkord: Oppfølging: 16. Er det noe dere anser som mer viktig enn noe annet. Sosiale media.

Oppfølgingsspørsmål:

- Er dette
- Mener du med dette
- Kan du utdype hva du mener når du sier.....
- Kan du konkretisere hva du mener med.....
- Kan du gi meg et eksempel på.....

Sammenfatningsspørsmål:

- Har jeg forstått deg riktig når du sier.....
- Når du forteller Mener du da at

Avslutning: Vi går mot slutten. Har du noe mer å tilføye? Takke for intervjuet!

Pr. Intervju		
Under intervjuet		
Deltagere	Intervjuer	
	<ul style="list-style-type: none">• Samtykke, gjennomføring spørreskjema• Tid og båndopptak	<ul style="list-style-type: none">• Oppfølgende spørsmål• Sammenfatninger og verifiseringer
	Notater: <ul style="list-style-type: none">• Sitattider	
Etter intervjuet	Høre gjennom intervju	
	<ul style="list-style-type: none">• Finskrive notater• Kondensere mening• Identifisere relevante sitater og tider	
	Til slutt <ul style="list-style-type: none">• Formulering av 1-2 meningsfortettende setninger som oppsummerer hvert spørsmål og hvert parameter.• Innføring i kodebok.	
Samlet datamateriale		
	Intervjuer	
	<ul style="list-style-type: none">• Innføre i kodebok• Analyse ift teori• Føre inn i analysedel	

Appendiks C

INTERVJUGUIDE – PREMISSTAKER

Før intervju:

- Hent vann
 - Marker plasser etter modell
 - Slå av mobilen
 - Sjekk diktafon
-

Innledning/presentasjon av meg og prosjektet:

- Jeg er fra UiO. Holder på med en mastergrad i Organisasjon, ledelse og arbeid.
- Min masteroppgave er en 30 studiepoengs oppgave som spenner seg fra januar til mai.
- Oppgaven vil bli levert 15 mai og du vil få tilgang til oppgaven i august.
- Denne masteroppgaven vil offentliggjøres med navn og stillingstittel så lenge du samtykker i dette. Det vil imidlertid ikke publiseres noe som er konfidensielt, hva angår virksomheten.
- Gi informasjonsbrev og samtykkeskjema.
- Spørsmål?
-

Oppvarmingsspørsmål:

- Hvem er du? Kan du fortelle kort om din rolle i organisasjon x?
- Hvor lenge har du vært hos x og hvor lenge har du vært i din nåværende stilling?
- Hva legger du i begrepet employer branding?
- Hvordan jobber x med employer branding?

Modernistiske perspektivet: *Planer og implementering.*

Forventning: Organisasjon x bruker employer branding for å øke sin attraktivitet blant potensielle kandidater og omgivelsene. Dette gjøres av instrumentelle årsaker. Organisasjonen har klare mål og middel for bruken av konseptet.

1. Hvorfor tror du dere begynte å jobbe med employer branding?
2. Hvem tok initiativet til å arbeide med employer branding?
3. Har dere en employer branding strategi, eller et (EVP) employer value proposition?
4. Følger dere en bestemt prosess i arbeidet med employer branding?
5. Blir effekten av employer branding-aktivitetene vurdert/målt?

6. Hva gjorde dere før dere begynte å arbeide med employer branding?
7. Hvordan jobber du med sosiale medier og employer branding?

Stikkord: Oppfølging:

3. Har dere en egen ansatt som jobber med eb?
4. Stegvis prosess – årshjul innen eb / aktivitetsplan. Verktøy.
6. Hva har dere oppnådd etter at employer branding ble innført?

Oppfølgingsspørsmål:

- Er dette
- Mener du med dette
- Kan du utdype hva du mener når du sier.....
- Kan du konkretisere hva du mener med.....
- Kan du gi meg et eksempel på.....

Sammenfatningsspørsmål:

- Har jeg forstått deg riktig når du sier.....
- Når du forteller Mener du da at

Sosialkonstruktivistiske perspektivet: Spredning og adoptering.

Forventning: Organisasjon x ønsker å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver for arbeidssøkere og omgivelsene. Ved å bruke employer branding som konsept søker organisasjonen legitimitet gjennom å følge oppskrifter fra andre virksomheter man sammenligner seg med.

8. Bruker dere andre organisasjoner som inspirasjon i arbeidet med employer branding?
9. Hva har dere eventuelt sett på hos de organisasjonene dere har blitt inspirert av?
10. Er du med i et nettverk med som jobber employer branding for utveksling av informasjon?
11. Hvorfor tror du det er nødvendig å arbeide med employer branding generelt og særlig for organisasjon x?
12. Hvordan arbeider dere med deres identitet og omdømme?
13. Hvordan forholder x seg til rangeringslister som «Universum» og «Great Place to Work»?

Stikkord: Oppfølging:

9. HR-Norge, Alumni-nettverk, omdømmeundersøkelser osv.

11. Identitet – Hvem dere er. Deres grunnleggende verdier.

Negativ omtale i sosiale media.

Oppfølgingsspørsmål:

- Er dette
- Mener du med dette
- Kan du utdype hva du mener når du sier.....
- Kan du konkretisere hva du mener med.....
- Kan du gi meg et eksempel på.....

Sammenfatningsspørsmål:

- Har jeg forstått deg riktig når du sier.....
- Når du forteller Mener du da at

Pragmatiske perspektivet: *Översättning og materialisering.*

Forventing: Organisasjon x oversetter konseptet employer branding delvis og fragmentert. Organisasjonen gjør det av hensyn til krav om effektivitet, men også på bakgrunn av legitimitet og symbolske årsaker. Implementeringen kan være utfordrende siden organisasjon x har mange hensyn å ivareta siden den er en ”regelinstitusjon”.

14. Hvilke tanker gjør dere om å implementere konseptet employer branding, siden dere er en viktig aktør, med et stort samfunnsansvar?

15. Hvordan arbeider dere med omdømme generelt og det å drive med employer branding?

16. Har dere noen klare målsettinger for bruken av employer branding?

17. Hvordan bestemmer x seg for hva som er mest virkingsfullt for organisasjonen når det kommer til employer branding aktiviteter?

19. Hvordan involverer dere resten av organisasjonen i arbeidet med employer branding?

19. Har arbeidet med employer branding forandret seg siden dere startet med det?

Stikkord: Oppfølging: 16. Er det noe dere anser som mer viktig enn noe annet. Sosiale media.

Oppfølgingsspørsmål:

- Er dette
- Mener du med dette
- Kan du utdype hva du mener når du sier.....
- Kan du konkretisere hva du mener med.....
- Kan du gi meg et eksempel på.....

Sammenfatningsspørsmål:

- Har jeg forstått deg riktig når du sier.....
- Når du forteller Mener du da at

Avslutning: Vi går mot slutten. Har du noe mer å tilføye? Takke for intervjuet!

Kodeskjema etter intervju

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Appendiks E

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47 55 58 21 17
Fax: +47 55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Haldor Byrkjeflot
Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi Universitetet i Oslo
Postboks 1096 Blindern
0317 OSLO

Vår dato: 19.03.2015

Vår ref: 42405 / 3 / AGL

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 22.02.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

42405	<i>Employer Branding - en studie av to organisasjoners anvendelse av konseptet</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Universitetet i Oslo, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Haldor Byrkjeflot</i>
Student	<i>Viggo Nerland</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 15.05.2015, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Audun Løvlie

Kontaktperson: Audun Løvlie tlf: 55 58 23 07

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices

NSD AS, Høyfagres gate 29, Postboks 1096 Blindern, 0317 Oslo, Tlf: +47 55 58 21 17, E-post: nsd@nsd.uib.no

Appendiks F

Samtykkeerklæring for intervju

Beskrivelse av masteroppgaven

Masteroppgaven er siste emnet på OLA4090 – Masterprogrammet i Organisasjon, Ledelse og Arbeid ved Universitetet i Oslo.

Dette prosjektet består av Viggo Nerland (student). Veileder er Haldor Byrkjeflot og Arild Wæraas.

Prosjektet har som tema å utforske og beskrive konseptet employer branding i to organisasjoner; Finansdepartementet og Norges Bank. Prosjektet har fokus på hvilke virkninger som følger av å implementere konseptet.

Frivillig deltakelse

All deltakelse er frivillig, og du kan trekke deg når som helst. Jeg gjør bruk av lydopptaker og notater under intervjuet.

Et samtykke kan trekkes tilbake dersom deltaker ønsker det uten å måtte begrunne dette. I slike tilfeller blir eventuelle opplysninger som er gitt anonymisert.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Dette prosjektet er godkjent av Samfunnsvitenskapelig datatjeneste.

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun meg og min veileder som har tilgang til intervjuet. Prosjektet avsluttes 15. mai 2015. Opptakene vil da slettes.

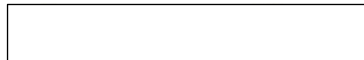
I oppgaven publiseres navn, stillingstittel og enkeltsitater fra intervjuet. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Samtykke

Jeg har lest og forstått informasjonen over og gir mitt samtykke til å delta i intervjuet.



Sted og dato



Signatur

